

Tilburg University

Identiteit binnen het strategisch partnerschap

Elshof, Toke

Publication date:
2018

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Elshof, T. (2018). *Identiteit binnen het strategisch partnerschap: Over de rol van de godsdienstige identiteit in de relatie bestuur-intern toezicht en in de relatie school-samenleving*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Identiteit binnen het strategisch partnerschap

Over de rol van de godsdienstige identiteit
in de relatie bestuur - intern toezicht
en in de relatie school - samenleving



Thesis ter afronding van de masterclasses
'Besturen en toezicht houden vanuit waarden'
VU-Verus

*Toke Elshof
Augustus 2018*

Voorwoord

Het is de bedoeling dat een eindthesis laat zien op welke manier je de binnen een studie aangereikte inzichten hebt verwerkt en geïntegreerd in je eigen visie en benadering van de thematiek die aan de orde is. Die eigen benadering voegt als het goed is, iets toe aan dat wat al bekend was rondom die thematiek. Voor mij als praktisch theoloog staat de bestudering van governance theorieën op redelijke afstand van mijn wetenschappelijke werk in de catechetik aan Tilburg University. Daar ben ik beroepshalve namelijk bezig met onderzoek naar de betekenis van de katholieke geloofstraditie voor de ontwikkeling van religiositeit in het familieleven, voor de katholieke schoolidentiteit en het godsdienstig/levensbeschouwelijke onderwijs. Mijn deelname aan de masterclass 'Besturen en toezichthouden vanuit waarden' kwam voort uit een andere achtergrond; mijn betrokkenheid bij Verus, als lid van de Raad van Toezicht. Daar ontstond de behoefte aan een meer inhoudelijke verdieping in de ins en outs van de governance. Daar heeft het volgen van de mastersclasses me bij geholpen. Gaandeweg werd me echter helderder dat de wereld van de praktische theologie en die van de governance niet alleen van elkaar verschillen maar ook op elkaar betrokken kunnen worden. In deze thesis heb ik getracht een brug tussen die werelden te slaan. Hoe die brug eruit ziet zal de thesis zelf verhelderen.

Op deze plaats past een woord van dank, allereerst aan prof. dr. Rienk Goodijk, de academisch directeur van de masterclasses, aan de kerndocent Carla Rhebergen MCM CMC en aan de anderen docenten die ons deelgenoot hebben gemaakt van hun eigen expertise. Ook de collega-cursisten ben ik erkentelijk: voor hun inbreng en betrokkenheid.

Ik ben daarnaast veel dank verschuldigd aan de respondenten die bereid waren om zich door mij te laten interviewen. Met name ook, omdat ze daar tijd voor wilden maken in de voor hun drukke periode aan het eind van het schooljaar.

Tot slot ben ik de drie mensen erg dankbaar die me hebben geholpen om deze respondenten te vinden. Dat zijn drs. Agda Wachter: begeleider Identiteit en Onderwijs bij het Onderwijsbureau Meppel, drs. Dimitri van Hekken CMC: adviseur Governance, Cultuur en Organisatie bij Verus, en Carla Rhebergen MCM CMC: adviseur/coördinator Governance, Cultuur en Organisatie bij Verus.

Dr. Toke Elshof

Lid van de Raad van Toezicht van Verus, Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs

Inleiding

De thesis die ik ter afronding van deze masterclasses schrijf gaat over de relatie tussen bestuur en intern toezicht, of liever gezegd: over de visie op die relatie. Die is aan het verschuiven, ook binnen de onderwijswereld. Tijdens het nadenken over het thema van mijn thesis daagde de kerndocent me uit om mijn comfortzone te verlaten (onderzoek naar religiositeit binnen diverse maatschappelijke domeinen) te verlaten en om me ook onderzoeksmatig te verdiepen in de governance wereld. Want Verus, zo stelde ze, heeft altijd baat bij nog meer zicht op factoren die een rol spelen binnen de ontwikkeling van het strategisch partnerschap. Vooral ook, wanneer dit relevant zou zijn voor de governance- advisering.

Ik heb getracht op die uitdaging in te gaan en merkte in de uitwerking van de onderzoeksvraag, dat het uiteindelijk niet mogelijk bleek om de aard van het praktisch-theologische beestje te verloothen. Dat heeft ertoe geleid, zo vermoed ik, dat ik in mijn benadering van het strategisch partnerschap relatief veel aandacht heb besteed aan aspecten van het 'waarom en waartoe' (die het overstijgende en levensbeschouwelijk-religieuze raken) en minder aan de 'hoe' aspecten. Mede daardoor kwam de rol die de identiteit speelt in de relatie tussen bestuur en intern toezicht, en de relatie tussen organisatie en samenleving, sterker in beeld. Ik zie het als een min of meer vanzelfsprekend gevolg van mijn praktisch-theologische 'bril'.

Daarmee is mijn thesis een bescheiden poging om een brug te vormen die de werelden van de governance en de praktische theologie met elkaar verbindt. Ik hoop dat het op die manier (of desondanks) beantwoordt aan de uitdaging van de kerndocent: naar onderzoek dat iets toevoegt aan de al ruim beschikbare kennis binnen Verus op governance.

De thesis is als volgt opgebouwd. Het eerste hoofdstuk gaat in op de belangrijkste relationele lijnen van het strategisch partnerschap, zoals Goodijk die beschrijft: de relatie tussen bestuur en intern toezicht, en de relatie tussen de organisatie en de samenleving. De praktijk laat zien dat de confessionele onderwijswereld veel gewicht toekent aan de governance visie van Goodijk. Het tweede hoofdstuk verklaart dit vanuit een inhoudelijke en een strategisch motief, en bespreekt enkele onderzoeken die Goodijk voor Verus heeft uitgevoerd. Die vormen het vertrekpunt van mijn onderzoeksvraag, zoals hoofdstuk 3 laat zien. Daar wordt die vraag ook verantwoord en in deelvragen uitgewerkt. Die deelvragen vormen de leidraad voor het interviewschema dat in het vierde hoofdstuk wordt beschreven, waarna het vijfde hoofdstuk op de uitkomsten op een rij zet. Hoofdstuk 6 verheldert wat deze uitkomsten betekenen voor de onderzoeksvraag en reikt tevens enkele aandachtspunten aan die mogelijk relevant zijn voor het onderzoek en de advisering op het vlak van de governance vanuit Verus.

De onderwijswereld kent relatief weinig vrouwen als voorzitter van het bestuur of het intern toezicht. Dat was ook te zien in mijn onderzoeksgroep, die een enkele vrouwelijke respondent omvatte. Vanwege het geringe aandeel vrouwen in onderwijsbesturen, zou het gebruik van vrouwelijke voornaamwoorden wanneer ik naar de deze respondent verwijs, tot de herkenbaarheid van personen of stichtingen kunnen leiden. Dat zou in strijd zijn met mijn belofte van anonimiteit. Ik heb dan ook de keuze gemaakt om de mannelijke vorm te gebruiken, ook bij de beschrijving van de inbreng van de vrouwelijke respondent.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Inleiding	2
1. Strategisch partnerschap in het semipublieke domein	5
1.1. Een governance impasse	5
1.2. Strategisch partnerschap: een relationele oplossing	6
1.3. Een ontwikkelperspectief vanuit de bedoeling	7
2. Strategisch partnerschap in het confessioneel onderwijs	7
2.1. Strategische en inhoudelijke motieven voor de herkenbaarheid van strategisch partnerschap	7
2.2. Verus onderzoeken rond strategisch partnerschap	9
3. De onderzoeksvraag: opbouw en relevantie	11
3.1. De methodologische benadering van identiteit	11
3.2. De onderzoeksvraag van deze studie en de deelvragen	12
3.3. De relevantie van de uitkomsten	13
4. Dataverzameling: onderzoeksgroep en interviewschema	13
4.1. De onderzoeksgroep	13
4.2. Het interviewschema	14
5. Interviewresultaten	15
5.1. Thema 1: Over de missie, de visie, de kernwaarden, de identiteit en de bestuursvorm	15
5.1.1. Stichting 1	15
5.1.2. Stichting 2	17
5.1.3. Stichting 3	19
5.2. Thema 2: Over de herkenbaarheid van dilemma's in het toezichthouden	20
5.2.1. Focus en domein van het intern toezicht	20
5.2.2. Opstelling van het intern toezicht	21
5.2.3. Positionering t.o.v. bestuurder	22
5.2.4. Deskundigheden binnen het interne toezicht	23
5.2.5. Contacten van het intern toezicht	23
5.2.6. Samenstelling van het intern toezicht	24
5.3. Thema 3. Over de maatschappelijke opdracht en het stakeholderbeleid	25
5.3.1. De documenten over de maatschappelijke context van de onderwijsorganisatie	25
5.3.2. De maatschappelijk belanghebbenden die als stakeholder worden beschouwd	26
5.3.3. De rol van het interne toezicht bij het stakeholderbeleid	27
5.4. Thema 4: de fasering in schema	28
6. Evaluatie van de uitkomsten	29
6.1. De rol van de identiteit in de relatie bestuur – intern toezicht	29
6.1.1. Betrokkenheid bij identiteit als gezamenlijk kenmerk van bestuur en intern toezicht	29
6.1.2. Religieus analfabetisme als toekomst van bestuur en intern toezicht	29
6.1.3. De innerlijke beaming van wederkerig vertrouwen als centrale waarde	30
6.1.4. De onbewuste doorwerking van de identiteit binnen het bestuursmodel	31
6.1.5. Het eigene van de rollen van de voorzitters van bestuur en intern toezicht	31
6.1.6. De persoonlijke waardegeladen betrokkenheid van toezichthouders bij hun taak	32

6.2.	De rol van de identiteit voor de relatie onderwijsorganisatie – samenleving	32
6.2.1.	De godsdienstige lading van de maatschappelijke opdracht	32
6.2.2.	De betekenis van godsdienstige concepten in het publieke debat over goed onderwijs	32
6.2.3.	De kerkelijke dimensie van de godsdienstige identiteit	33
6.2.4.	Contact met de kerk: twee niveaus	34
 Literatuur		 35
Bijlage 1. Faseringen binnen de ontwikkeling van strategisch partnerschap		37
Bijlage 2. Dilemma's in schema		38

HOOFDSTUK 1. STRATEGISCH PARTNERSCHAP IN HET SEMIPUBLIEKE DOMEIN

Binnen de semipublieke sector wordt gezocht naar een voor deze tijd adequate visie op de verhouding tussen bestuur en intern toezicht. Goodijk stelt dat vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw, publieke taken als de zorg of de sociale woningbouw die tot dan toe onder overheidsbestuur vielen, een plek kregen ergens tussen overheid en markt in. De ermee gepaard gaande groeiende invloed van marktmechanismen in de semipublieke sector (die de intrede van een Angelsaksische bedrijfscultuur vormde) omvatte een meer instrumentele benadering van mensen en diensten, een grotere waardering voor meetbare korte termijn resultaten, een grotere aandacht voor het belang van de shareholders en een governance stijl die zich richtte op de slagvaardige realisering van deze doelen. Dat ook de governance¹ van de semipublieke sector werd beïnvloed door de private sector en dereguleerde, leidde tot een gebrekkige borging van het belang van de interne stakeholders en tot vermindering van aandacht voor het maatschappelijke belang van de organisatie. Daarnaast bleken de zwaarte en het eigene van de governance in de semipublieke sector te zijn onderschat (Goodijk 2017, 2-11).

1.1. De governance impasse

Geleidelijk aan gaven voorvallen binnen de zorg, de sociale woningbouw en het onderwijs zicht op de risico's die met de marktwerking gepaard gingen. Om meer misstanden te voorkomen vroeg de publieke verontwaardiging om strakkere teugels en duidelijker regels binnen de semipublieke governance. De aangedragen oplossingen kenmerkten zich echter nogal eens door een gebrekkige probleemanalyse. Verklaringen werden bijvoorbeeld gezocht in falend of verwijtbaar gedrag van een persoon of een orgaan (bestuurders die als graaiers gezien werden en toezichthouders als stapelaars). Bovendien tekende zich in de neiging om alles van binnen uit afgedekt te krijgen een streven naar 'indekking' af en naar (schijn)zekerheid. De sterkere disciplinerende kreeg daarmee een keerzijde, namelijk toenemend afvinkgedrag ten koste van de eigen verantwoordelijkheid van de diverse belanghebbenden (Goodijk 2015). Goodijk zoekt naar verder reikende verklaringen en vraagt zich af, welke rol mankementen in het construct (systeemfouten), onduidelijkheid over taken en bevoegdheden (wie gaat over wat?) en gedragspatronen (cultuuraspecten) spelen (Goodijk 2017, 2-11). Hij bepleit een herwaardering van de Rijnlandse principes in bedrijven en organisaties: aandacht voor de organisatie als samenwerkingsverband waarbinnen de diverse belanghebbenden een eigen taak en verantwoordelijkheid hebben, een evenwichtig bestuur en toezicht dat waarde hecht aan langere termijn belangen van de organisatie, en verantwoordelijkheidsbesef voor de maatschappelijke betekenis van de organisatie inclusief een dialogische houding ten opzichte van interne en externe belanghebbenden (Goodijk 2011, 7-13).

Goodijk zoekt de oplossing van de impasse in de (visie op) governance niet zozeer in de sfeer van de persoonlijke verwijtbaarheid of in de aanscherping van (gedragscodes in de omgang met) de regels, maar in de onderlinge verhouding tussen bestuur en intern toezicht. Het strategisch partnerschap dat hij bepleit, wordt gekenmerkt door de gerichtheid op gezamenlijkheid en op wederkerige verantwoordelijkheid, waarbij zowel aspecten van samenspel alsook van constructief- kritisch tegenspel een rol dienen te spelen.

Hij betreft daarbij de ik-jij relatie zoals Buber daarover denkt, op de governance. Buber's besef, dat ieders mens-zijn zich ontwikkelt in de relatie en de ontmoeting met de ander - inclusief de confrontatie met het anders zijn van de ander-, acht hij relevant voor de visie op governance, allereerst voor de visie op de relatie tussen bestuur en intern toezicht. Want ook die relatie heeft er baat dat de partners beseffen elkaar nodig te hebben: wederkerige betrokkenheid en de bereidheid om door de ander geraakt te worden zijn typeren ook goede governance verhoudingen. Ook hier zijn het zelf tevoorschijn komen en de ander te voorschijn roepen, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Onderling vertrouwen en wederkerige betrokkenheid bevorderen ook governance relaties, en ook in

¹ Onder 'governance' wordt verstaan: de inrichting en het functioneren van het bestuur, het intern toezicht en de verantwoording (conform Goodijk 2017, 2, noot 2)

deze verhoudingen moet naast samenspel ook ruimte zijn voor een constructief- kritisch 'tegenover'. Tot slot: ook binnen bestuurlijke verhoudingen zijn de partners gediend met het vertrouwen dat ze elkaar bij kritische situaties en bij kritische geluiden niet laten vallen. Want ook daar schept dit de ruimte voor correctie, synergie en toegevoegde waarde.

1.2. Strategisch partnerschap: een relationele oplossing

We zien hier dat het relationeel-dialogische van het model van het strategisch partnerschap allereerst wordt betrokken op de relatie tussen bestuur en intern toezicht. Dat vergt een uitbreiding van de formele toezichtstaak van het interne toezicht: de controle van de bestuurder achteraf moet worden aangevuld met een meer inhoudelijke adviesrol en een netwerkrol. Op die manier kan het interne toezicht de strategische partner van het bestuur worden, die de bestuurder inhoudelijk uit weet te dagen en scherp weet te houden. Dat impliceert dat het interne toezicht meer gaat delen in het leiderschap van de organisatie: niet alleen op een controlerende en reagerende manier (achterkantbenadering) maar ook op een pro-actieve en mee-ontwikkellende manier (voorkantbenadering). De eigen contacten van het interne toezicht binnen en buiten de organisatie kunnen daar een rol in spelen. Ze kunnen namelijk bijdragen aan de kwaliteit van het 'sparrende vermogen' van het interne toezicht, dat daardoor beter in staat is om in de inhoudelijke betrokkenheid een kritisch onafhankelijk geluid te laten horen. Het is een spannende vraag, hoe hier gestalte aan gegeven kan worden zonder dat de grenzen van ieders eigen rol worden overschreden: toezien is wat anders dan besturen en dient dat ook te zijn (Goodijk 2017, 8-9). Rolbewustzijn of rolbesef lijken daar beter voor te zijn dan rolvastheid (Goodijk 2017, 99).

De dialogische verhouding die het strategisch partnerschap kenmerkt wordt daarnaast betrokken op de relatie tussen de organisatie en de samenleving, met het oog op het scheppen van maatschappelijke meerwaarde (public value). In de aandacht voor de samenleving kunnen we het besef van Buber te herkennen dat ieders mens-zijn zich ook ontwikkelt dank zij de wederkerige relatie tot de omgevende wereld. Goodijk veronderstelt dat een intensievere en inhoudelijk-strategische betrokkenheid vanuit het interne toezicht (strategisch partnerschap) het innovatieve vermogen van de organisatie bevordert en daarmee aan maatschappelijke betekenis winnen. Dat kan bijvoorbeeld doorwerken in de omgang met early signals waardoor sneller in kan worden gespeeld op veranderingen binnen en buiten de organisatie. Dat heeft gevolgen voor het imago, de maatschappelijke legitimering en daarmee in de toekomstbestendigheid van de organisatie (Goodijk 2017, 9-11).

Het strategisch partnerschap is een relationele en dialogische weg die de impasse in de (visie op) governance beoogt te doorbreken. Omdat dit een zwaardere rol voor het interne toezicht met zich meebrengt vergt het een herbezinning op de positie van het interne toezicht in relatie tot het bestuur. Goodijk bepleit een bepaalde ontwikkelrichting die de volgende stappen omvat (Goodijk 2017, 50):

- De ontwikkeling van een toezichtsvisie: een nadere verduidelijking van het 'waarom' en het 'waartoe' van het interne toezicht. Wat is de bedoeling, het perspectief en de toegevoegde waarde en de legitimiteit (namens of ten behoeve van wie) van het interne toezicht? Met welke onderwerpen houdt het zich bezig?
- Het zorg dragen voor een betere invulling aan het strategisch debat met de bestuurder: wat betekent dat voor de inhoudelijke inbreng van het interne toezicht, de omgang met relevante stakeholders, voor vormen van ondersteuning en eventuele interventies.
- Het scheppen van mogelijkheden om integraal toezicht te kunnen uitoefenen: het krijgen van een adequaat beeld van het functioneren van de organisatie en de verbinding kunnen leggen met de maatschappelijke opdracht en impact.
- De zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van het interne toezicht en invulling geven aan de eigen verantwoordelijkheid: in beeld krijgen wanneer, hoe en aan wie verantwoording dient te worden afgelegd.

1.3. Een ontwikkelperspectief vanuit de bedoeling

Bovenstaande stappen laten een ontwikkelvisie zien die aanvangt met de 'waarom' en de 'waartoe' vragen. De overige vragen, die sterker een 'hoe' karakter hebben, lijken het beste te kunnen worden beantwoord nadat de antwoorden op de 'waarom' en de 'waartoe' vragen geformuleerd zijn. Deze stappen laten ook zien dat de toezichtsvisie die dient te worden ontwikkeld, verbonden is met de plaats van de organisatie in de samenleving. De vragen naar het 'waarom', het 'waartoe' en het 'hoe' die in de stappen centraal staan, worden namelijk gesteld tegen de achtergrond van de maatschappelijke plaats, taak en verantwoordelijkheid van de organisatie. De eerder genoemde tweede relationele laag (tussen de organisatie en de samenleving) blijkt het omgevende kader te zijn van de eerst genoemde relatie.

Goodijk meent dat semipublieke organisaties zich niet alleen bewust moeten zijn van hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid maar daar ook werk van moeten maken. Sterker nog: dat een organisatie zich verdiept in de betekenis van de organisatie voor de samenleving en op de daar levende verwachtingen en er haar beleid op afstemt komt ten goede aan de maatschappelijke legitimering en daarmee van de toekomst van de organisatie (Goodijk 2017, 65-66). De aandacht hiervoor is binnen semipublieke organisaties nogal eens veronachtzaamd. Deze verwaarlozing vormt niet alleen het startpunt maar ook het motief voor het goede gesprek tussen bestuur en intern toezicht over de bedoeling van de organisatie. Die 'bedoeling' omvat een aantal aspecten, zoals

- de identiteit van de organisatie (de grondslag),
- de droom zoals die verwoord wordt in de missie,
- de maatschappelijke opdracht (het bestaansrecht),
- de strategische doelen en
- het toekomstperspectief.

Wanneer de bedoeling van de organisatie opnieuw wordt doordacht en geformuleerd, kan die dienen als kader waartegen beleidskeuzes kunnen worden afgewogen, ook als het gaat om het aangaan van verbindingen met stakeholders. In de ontwikkeling van een stakeholderbeleid hebben bestuur en toezicht elk op een eigen manier een verantwoordelijkheid (Goodijk 2017, 120-124).

Kort samengevat meent Goodijk dat de impasse op het vlak van de governance in het semipublieke domein kan worden doorbroken wanneer organisaties twee relaties meer dialogisch-inhoudelijk benaderen en serieus nemen: de relatie tussen bestuur en intern toezicht van de organisatie, en de relatie tussen de organisatie en de samenleving. Deze twee dienen met elkaar verweven te zijn. De eerste relatie vraagt om de ontwikkeling van een toezichtsvisie en een toezichtskader: om antwoorden op de vragen naar het 'waartoe', het 'waarom' en het 'hoe' rond de posities van bestuur en interne toezicht in relatie tot elkaar. De tweede relatie vraagt om de ontwikkeling van hun gezamenlijke visie op de betekenis van de organisatie, met name voor de samenleving. Ook hier gaat het om antwoorden op de vragen naar het 'waartoe', het 'waarom' en het 'hoe'.

Voor het goed (blijven) functioneren heeft een organisatie het dus niet alleen nodig dat het bestuur en het interne toezicht elkaar als strategische partners beschouwen en hun gedeelde visie verwoorden in een toezichtsvisie en een toezichtskader. Het is daarnaast nodig dat bestuur en intern toezicht goed zicht ontwikkelen op de maatschappelijke inbedding en de betekenis van de organisatie voor de samenleving. In de signalering van de interne en de externe belangen en de omgang daarmee is niet alleen hun dialoog met de interne maar ook met de externe stakeholders cruciaal (Goodijk 2017, 114-115).

HOOFDSTUK 2. STRATEGISCH PARTNERSCHAP IN HET CONFESSIONEEL ONDERWIJS

2.1. Strategische en inhoudelijke motieven voor de herkenbaarheid van strategisch partnerschap

Ook in de confessionele onderwijswereld is de (visie op) governance in beweging. Daarbinnen speelt Verus een rol. Niet alleen middels het governance trainings- en begeleidingsaanbod voor bestuurders

en toezichthouders maar ook door het bijdragen aan onderzoek op het vlak van governance, waarin Rienk Goodijk een grote rol speelt. Omdat de onderzoeksresultaten doorwerken in het begeleidingsaanbod van Verus, werkt zijn visie ook door in de governance praktijk van het confessioneel onderwijs in Nederland.

Een belangrijk inzicht binnen het Verus-begeleidingsaanbod betreft de verschuiving die binnen de (visie op) de relatie tussen bestuur en intern toezicht waarneembaar is. Daar worden enkele fasen in onderscheiden, zoals het overzicht van Bijlage 1 verheldert (Extranet Verus 2018). Het laat zien dat bestuur en intern toezicht binnen onderwijsinstellingen in de loop van de tijd verschillende fasen hebben (te) doorlopen: van informeel, geformaliseerd, opbrengstgericht, systeemgericht naar waardegedreven.

Het schema laat zien dat in elke fase een eigen opvatting overheerst over

- de kern-oriëntatie van het interne toezicht,
- de omgang met governance codes en regels,
- het adagium dat de relatie bestuur-intern toezicht typeert,
- de interne dan wel de externe oriëntatie van het interne toezicht,
- de controlerol vanuit het interne toezicht richting bestuur en zichzelf,
- de contacten binnen de schoolorganisatie en
- de visie van het interne toezicht op de (maatschappelijke) verantwoording.

Het sluit af met de perspectiefverschuiving op de houding van het interne toezicht ten opzichte van de rol: het 'jezelf zijn' (met een gebrek aan professionaliteit) maakt plaats voor professionele rolvastheid (met afzien van het persoonlijke), waarna aandacht komt voor een rolbesef of een rolbewustzijn waarbij het persoonlijke (en ook de persoonlijke waardeoriëntatie) onderdeel uitmaakt van de professionaliteit.

Dit schema, dat onderdeel uitmaakt van het reguliere governance aanbod van Verus, illustreert hoe de visie van Goodijk is doorvertaald naar de confessionele onderwijswereld. We zien er bijvoorbeeld de ontwikkeling van het strategische partnerschap in terug, en het belang dat het interne toezicht zich ook aan de voorkant met de interne reilen en zeilen van de organisatie gaat bemoeien, en met de interne stakeholders. Herkenbaar is ook, dat het interne toezicht zich aan de voorkant bezig gaat houden met de betekenis van de organisatie voor de maatschappij, en met de externe stakeholders. Bovendien is de centrale betekenis te herkennen die Goodijk toekent aan de waardegeladenheid: de bezinning op de waarden waar de organisatie voor staat, de verinnerlijking daarvan, het sparringende gesprek erover en de doorwerking ervan binnen de organisatie en naar de samenleving toe vormen de laatste fase en daarmee ook het (voorlopige?) doel.

Het kennelijke gewicht dat de confessionele onderwijswereld toekent aan de governance visie van Goodijk heeft naar mijn mening een inhoudelijke en een strategische reden. De opvatting van Goodijk dat semipublieke organisaties zich druk dienen te maken om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid sluit inhoudelijk goed aan bij de waardegedrevenheid van confessionele scholen. Die zijn zich er doorgaans sterk van bewust dat hun godsdienstige achtergrond hen oproept en verplicht tot het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat wordt binnen de huidige context verscherpt. Het confessionele onderwijs wordt niet alleen vanuit de post-christelijke en post-seculiere context (waarbij secularisatie en religieuze diversiteit hand in hand gaan), geconfronteerd met de vraag naar hun maatschappelijke legitimiteit. Ook de toegenomen inhoudelijke overheidsbemoeienis speelt daar een rol in (Joosten 2017). Het confessioneel onderwijs bestaat bij de gratie van de erkenning van de grenzen van het duale onderwijsstelsel dat de onderwijsvrijheid behartigt. Haar maatschappelijke legitimiteit hangt samen met de diversiteit binnen de onderwijswereld waaraan ze bijdraagt, omdat die ten goede komt aan de keuzevrijheid van ouders. Tegen die achtergrond dient het haar eigen onderwijsaanbod te verantwoorden. Nu gaat het al lang niet meer om een onderwijsaanbod dat te verantwoorden is of verantwoord wordt vanuit de gerichtheid op godsdienstig gelijkgestemden. Confessioneel onderwijs heeft een meer omvattende pedagogische en maatschappelijke opdracht waar meer ouders zich in kunnen herkennen (Ter Avest

et al. 2013; Elshof 2019). Volgens Den Bakker is hier de maatschappelijke meerwaarde van dit onderwijs in het geding (2017, 9-16): in godsdienstig levensbeschouwelijk geïnspireerd onderwijs dat als zodanig bijdraagt aan de diversiteit van het onderwijslandschap en daardoor ouders in staat stelt om onderwijs voor hun kinderen te kiezen dat aansluit bij hun eigen leven en oriëntatie. Het is een dienst aan de samenleving.

Bij die eigen meerwaarde gaat het niet om een tegenstelling met het openbaar onderwijs, alsof dat waardenvrij zou zijn. Bij die eigen meerwaarde gaat het ook niet om het eigene als het onderscheidende, dat anders is dan het eigene van anderen. ‘Verbinding’ is de term die goed weergeeft waar het wel om gaat. Binnen het onderwijs dient verbinding tot stand te komen tussen de praktijken van goed onderwijs enerzijds, en de godsdienstige achtergrond van de school anderzijds. Als het goed is, brengt de school als leer-en leefgemeenschap, in haar praktijken morele waarden tot uitdrukking die expliciet of impliciet geïnspireerd zijn door de godsdienstige achtergrond van de school (Hermans 2012), terwijl ze open staat voor degenen die deze grondslag onderschrijven dan wel respecteren (Joosten 2017). Hoe dat godsdienstige betekenis krijgt, en hoe dat gestalte krijgt is echter niet voorgegeven; dat komt telkens binnen de context en op een eigen wijze tot stand (Hermans 2012). Zo vertonen katholieke scholen bijvoorbeeld de neiging om hun katholiciteit meer impliciet vorm te geven in de belichaming van bepaalde waarden, dan in een expliciet godsdienstige verwoording (Elshof 2014; 2015). Deze contextuele, participatieve, procesmatige en soms vooral impliciete benadering heeft tot een diversiteit geleid in de manieren waarop scholen katholiek dan wel christelijk waren. Die verscheidenheid vormt enerzijds een kracht omdat het blijkt geeft van ruimte voor eigen en actuele invullingen. Tegelijkertijd kan een te grote diversiteit het maatschappelijk draagvlak van het confessioneel onderwijs als zodanig verzwakken (vgl. de discussie rond het vak Godsdienst/Levensbeschouwing in Bertram-Troost en Visser, 2017 en de ontwikkeling van een landelijk kerncurriculum voor dat vak in Altena Davidsen et al. in 2017). Mijns inziens speelt dat risico met name wanneer scholen niet meer in staat of bereid zijn te verhelderen hoe hun visie en praktijken verweven zijn met hun godsdienstige achtergrond.

Ik vermoed bovendien dat dit besef breder leeft en mede oorzaak is van de herkenbaarheid van Goodijk’s stelling, dat een bezinning op de centrale waarden van het onderwijs bijdraagt aan de toekomstbestendigheid ervan. Ik vermoed dat menig confessioneel onderwijsbestuurder onderschrijft dat de top van een organisatie, zeker in onzekere tijden, op een aansprekende en heldere wijze moet kunnen laten zien om welke reden en voor wie het (voort)bestaan van de organisatie van waarde is (Goodijk 2017, 94). Goodijk verwoordt op het niveau van de governance het breder levende besef, dat katholieke en christelijke scholen voor de uitdaging staan om hun identiteit te verbinden met hun visie op goed onderwijs, en dat ze daar niet alleen handen en voeten maar ook woorden aan weten te geven (Den Bakker 2017, 9-16). Daarbij moeten scholen niet alleen stimuleren dat de intern belanghebbenden zich daarover buigen (Hermans 2017; 2019); ook het gesprek met extern belanghebbenden draagt bij aan hun maatschappelijke inbedding en legitimiteit (Buijs 2014; Den Bakker 2017, 9-16)

2.2. Verus onderzoeken rond strategisch partnerschap

Tegen die achtergrond is het Verus onderzoek tussen 2012 en 2014 relevant, naar het functioneren van het intern toezicht binnen het confessionele onderwijs. Het omvat vier deelstudies ²;

- 1) naar de visie van het interne toezicht en hun omgang met de identiteit (Goodijk 2012),
- 2) naar de visie van het interne toezicht en hun omgang met de onderwijskwaliteit (Goodijk 2013),
- 3) naar de condities waaronder de inhoudelijke betrokkenheid van het intern toezicht gestalte kan krijgen (Goodijk 2014a) en
- 4) naar de manieren waarop het intern toezicht betrokken is bij het stakeholders en het stakeholderbeleid (Goodijk 2014b).

² Het gaat bij de eerste twee onderzoeken om respondenten uit het ledenbestand van de Besturenraad en bij het derde en vierde onderzoek om respondenten uit het ledenbestand van Verus.

Binnen de onderzoeken geven de respondenten blijk van openheid voor inhoudelijke en strategische betrokkenheid van het intern toezicht bij de aan de orde zijnde thematiek. Daar valt uit af te leiden dat zich binnen de onderwijswereld een beweging aftekent in de richting van een strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht, en dat daarbij de visie en de praktijk zich in nauwe relatie tot elkaar ontwikkelen. Gelet op de belangrijkste onderzoeksuitkomsten zouden we mogen zeggen dat het strategisch partnerschap zoals Goodijk daar in 2017 over spreekt, 'in wording' is.

Het eerste onderzoek bestudeert de visie op en de omgang van intern toezichthouders met de identiteit: hun taakopvatting, gehanteerde beoordelingscriteria, hoe het wordt geagendeerd, hun werkwijze en de invloed ervan op het beleid van het bestuur of de algemene directie (Goodijk 2012, 2). Voor mijn studie is met name de bevinding relevant dat de meeste respondenten zichzelf een belangrijke taak toeschrijven rondom de levensbeschouwelijke identiteit van hun instelling. Ze relateren dit aan het bestaansrecht van de instelling en waken over de relatie met de grondslag/missie van de instelling, over de doorwerking daarvan in het schoolleven en de vorming van leerlingen (intern) en in het imago van de instelling bijvoorbeeld door ouders (extern). In de wijze waarop dat gebeurt is de nadruk op de volgende, toetsende en controlerende rol opvallend. Naast het reagerende valt het min of meer formele op: de aandacht van intern toezichthouders komt tot uitdrukking op voorgegeven momenten: bij specifieke agendapunten, benoemingen of fusies. Dit gaat soms gepaard met (en kan verklaard worden door) een gebrekkige eigen visie op schoolidentiteit (daar is een zekere expertise voor nodig, Goodijk 2012, 43) en met het ontbreken van een toezichtsvisie, wat tot onzekerheid leidt over de eigen rol in relatie tot die van de bestuurder. De belangrijkste aanbeveling is de ontwikkeling van een toezichtsvisie en een toezichtskader. Zo kan namelijk de inbreng van de intern toezichthouders bij de identiteit worden verdiept en verbreed, en integraal doorwerken in de strategie en het beleid van de instelling (Goodijk 2012, 39-40, 43-45). Positief aanknopingspunt voor het strategisch partnerschap is de relatief grote betrokkenheid van het intern toezicht bij de identiteit: qua visie en praktijk.

Omdat deze eerste studie een verband suggereerde tussen het bestuursmodel en de betrokkenheid van het interne toezicht, richtte het tweede onderzoek zich op het mogelijke verband tussen het bestuursmodel, de inrichting van de besturing en het intern toezicht op de onderwijskwaliteit (Goodijk 2013, 4). Voor mijn studie is de bevinding relevant dat onderwijskwaliteit baat heeft bij een goede interne besturing (aansturing op doelen, onderlinge informatie-uitwisseling, ruimte voor feedback) en een open leercultuur. Dat stelt hogere eisen aan de expertise en de ervaring op onderwijsgebied binnen het intern toezicht. Ook op dit vlak blijken veel intern toezichthouders nogal reactief te zijn (in de richting van bijvoorbeeld bestuur en inspectie) en geen eigen visie op onderwijskwaliteit te hebben. Dat gaat gepaard aan een te grote aandacht voor 'harde' gegevens. Een belangrijke aanbeveling betreft ook hier het voeren van het goede inhoudelijke gesprek over onderwijskwaliteit tussen bestuur en intern toezicht. Een ook hier speelt het ontbreken van een adequate toezichtsvisie een rol, getuige de huiver onder intern toezichthouders om op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Dat laat echter, net als rondom hun betrokkenheid bij de identiteit, onverlet dat intern toezichthouders over het geheel genomen positief staan ten opzichte van verbeteringen rond hun expertise en verheldering rond hun taak voor wat betreft de onderwijskwaliteit (Goodijk 2013, 26-32), zodat ook deze deelstudie belangrijke aanknopingspunten biedt voor de ontwikkeling van een visie en een praktijk van strategisch partnerschap.

Het derde onderzoek gaat na onder welke condities strategisch partnerschap gestalte kan krijgen; met name een inhoudelijk actief-betrokken en ondersteunende inbreng (Goodijk 2014a). Deze vraag is via casestudies (diepte-interviews met intern toezichthouders en bestuurders) beantwoord, aan de hand van de volgende vier thema's (Goodijk 2014a, 8, 46): de strategisch-inhoudelijke rol en de waardetoevoeging, de rolvastheid, vorm en invulling van de institutionele ondersteuning vanuit het intern toezicht en de belangrijkste condities voor strategisch partnerschap. Als onderzoeksresultaat zijn diverse aspecten verzameld onder de noemer van '(mogelijk) toegevoegde waarde', waarbij wordt aangegeven welke aspecten daar een rol in (kunnen) spelen. Die aspecten zijn ondergebracht onder de noemers van 'vroegtijdig-inhoudelijke betrokkenheid', 'institutionele ondersteuning' en 'condities/grenzen' (Goodijk 2014a, 38). Langs die weg maakt ook deze deelstudie duidelijk dat visie en praktijk van strategisch partnerschap volop in ontwikkeling zijn.

Het vierde onderzoek haakt aan op de bevinding van de drie eerdere, dat scholen doorgaans veel waarde hechten aan de dialoog met interne en externe stakeholders vanwege de maatschappelijke legitimering, maar daar in hun praktijk niet altijd aan beantwoorden (Goodijk 2014b, 5). Nagegaan wordt op welke manieren het stakeholderbeleid gestalte krijgt en hoe de rol van het intern toezicht eruit ziet. De respondenten gezamenlijk laten een divers beeld zien, waarbij er niet alleen verschillen zijn (in visie op taakverdeling tussen bestuur en intern toezicht en in de feitelijke taakverdeling daartussen) tussen scholen onderling maar ook tussen bestuurders en intern toezichthouders. Hier is de constatering relevant dat zowel bestuurders alsook toezichthouders menen dat hun school zich actiever moet inzetten voor contact met interne en externe stakeholders (vooral ook met ouders), en dat daar ook een rol ligt voor het interne toezicht (ook al verschillen de meningen erover hoe die er dan uit moet zien). Hoewel de visie en de praktijk die de respondenten naar voren brengen niet op een ondubbelzinnige omarming wijzen van alle aspecten van het strategisch partnerschap, wijst ook deze deelstudie erop dat het gesprek erover vruchten begint af te werpen en de visie en de praktijk in beweging brengt (Goodijk 2014b, 21-25). Ook dit deelonderzoek wijst erop dat strategisch partnerschap 'in wording' is en dat in dat proces theorie en praktijk zich ten opzichte van elkaar ontwikkelen.

HOOFDSTUK 3. DE ONDERZOEKSVRAAG. OPBOUW EN RELEVANTIE

3.1. De methodologische benadering van identiteit

Deze studies uit 2012-2014 zijn interessant vanwege het zicht dat ze geven op het strategisch partnerschap als een partnerschap 'in wording'. Toch bespeur ik ook een spanning met de visie op strategisch partnerschap uit 2017. De reeks van 2012-2014 behandelt de identiteit namelijk als een deelstudie, terwijl Goodijk in 2017 ervoor pleit om het gesprek over de beleidskeuzes, de besturing, de stakeholders, de functies, et cetera af te stemmen op wat hij 'de bedoeling' noemt, en waar de identiteit onderdeel van is. Daar beklemtoont hij dat het debat tussen bestuur en intern toezicht moet aanvangen met de vraag wat precies beoogd wordt, welke waarde er eigenlijk voor wie gerealiseerd dient te worden, en hoe en met wie dat in gesprek dient te worden gebracht. Daar is de 'bedoeling' (waar identiteit onderdeel van is) geen deelaspect, maar een kader dat overkoepelend dan wel funderend is, en richtinggevend ten aanzien van de overige aspecten. Anders gezegd: in 2017 is de bedoeling (waaronder de identiteit) geen toetje (onderdeel van de maaltijd) maar iets dat smaak geeft aan heel de maaltijd.

Identiteit benaderen als een deelaspect lijkt me dus vanuit dat inhoudelijke oogpunt (dat in 2017 wordt bepleit) enigszins beperkt. Daarnaast lijkt me dat ook strategisch gezien problematisch, juist voor het confessioneel onderwijs. Want de maatschappelijke legitimiteit van dit onderwijs is er naar mijn mening niet bij gebaat wanneer identiteit als deelgebied wordt gezien dat los staat van bijvoorbeeld de onderwijskwaliteit, de governance of het stakeholderbeleid. De toekomst van het confessionele onderwijs is volgens mij niet geborgd wanneer deze scholen hun onderwijskwaliteit, hun governance of hun stakeholderbeleid op orde hebben, zelfs niet wanneer ze dat uitmuntend op orde hebben. Want ook dan en dan nog zal de vraag klinken hoe dat dan precies zit met die C of met die K. De maatschappelijke legitimering van het confessioneel onderwijs heeft volgens mij baat bij dat wat Goodijk in 2017 bepleit: bij de doorwerking van het 'waartoe en waarom' op het 'hoe, wat, wanneer en met wie'; bij de doordenking van de betekenis van die godsdienstige wortels voor de visie op onderwijskwaliteit, governance en stakeholderbeleid. Ik denk dat in toenemende mate van de top van dit onderwijs gevraagd zal worden, dat die aansprekend kan verhelderen om welke reden en voor wie het (voort)bestaan van de school van waarde is, juist ook als katholieke of christelijke school, en hoe dat katholieke of christelijke in het reilen en zeilen van en binnen de school gestalte krijgt. Dat vraagt van bestuurders en toezichthouders dat ze de identiteit niet alleen als deelgebied beschouwen maar weten te verbinden met bijvoorbeeld de pedagogische of de maatschappelijke opdracht.

3.2. De onderzoeksvraag van deze studie en de deelvragen

Aan die verwevenheid wil ik deze thesis aandacht besteden door twee domeinen op elkaar te betrekken. Het ene domein is dat van de onderlinge samenwerking. Ik wil achterhalen hoe bestuur en intern toezicht aankijken tegen de feitelijke gang van zaken in hun samenwerking. Hoe ziet die samenwerking er op papier uit? Hoe krijgt die in de praktijk gestalte? Hoe spelen bepaalde dilemma's een rol? Is er van een ontwikkeling sprake, een soort van voortgang in de richting van strategisch partnerschap? Speelt het intern toezicht een rol bij het ontwikkelen van een visie op de maatschappelijke rol van de school? Welke? Speelt het interne toezicht een rol in de contacten met stakeholders, of in de visie daarop? Welke?

Het andere domein is dat van de bedoeling van de organisatie, en dan met name of en hoe de godsdienstige identiteit verweven is met de andere aspecten van die bedoeling. Speelt die identiteit een rol in hun gesprek over en hun visie op de missie, de maatschappelijke rol, de strategische doelen en partners en de toekomst van de schoolorganisatie? Hoe? Zijn daar kansen en dilemma's in waar te nemen? Dat die domeinen op elkaar worden betrokken is belangrijk (Goodijk 2017) maar dat vraagt ook om expertise (Goodijk 2012). Hoe ziet die eruit? Is die in voldoende mate beschikbaar? Welke knelpunten of kansen spelen een rol? Werkt dat door in het vermogen van bestuur en toezicht om het goede gesprek te voeren over de bedoeling van de schoolorganisatie en de maatschappelijke rol en toekomst? En zo ja: hoe?

De vraag die in het geding is, is de vraag naar de verwevenheid van de godsdienstige identiteit met de overige aspecten van de bedoeling van de schoolorganisatie: de missie, de maatschappelijke opdracht, de toekomstperspectief, de strategie en de belanghebbenden. Concreet wordt onderzocht of en hoe de godsdienstige identiteit doorwerkt in de onderlinge relatie tussen bestuur en intern toezicht, en in de relatie tussen de schoolorganisatie en de samenleving.

De onderzoeksvraag onderscheidt 3 deelvragen:

1. Hoe formuleert de onderwijsorganisatie de eigen missie, visie en kernwaarden? Zijn daar aspecten bij die bijzonder van betekenis zijn voor de respondent (bestuurder of intern toezicht)? Met andere woorden: hoe verhoudt de persoonlijke beleving zich tot de formele documenten? Is er volgens de respondent een samenhang tussen de missie, de visie en de kernwaarden enerzijds en de godsdienstige identiteit van de onderwijsorganisatie anderzijds? En met het bestuursmodel?
2. Strategisch partnerschap: (hoe) speelt dat? Aan de hand van 6 door Goodijk geformuleerde dilemma's wordt bij de bestuurder en het intern toezicht nagegaan of en hoe dit een rol speelt. Het is niet de bedoeling dat de onderwijsorganisatie wordt 'afgerekend' op de mate waarin wordt beantwoord aan het theoretische ideaal. Het is veeleer de bedoeling dat helder wordt of de dilemma's worden herkend, hoe ermee wordt omgegaan en of er wellicht vanuit de concrete praktijk nog andere dilemma's een rol spelen.
3. De maatschappelijke betekenis en de legitimering van de onderwijsorganisatie. In het gesprek met de bestuurder en de toezichthouder wordt nagegaan op welke manieren de onderwijsorganisatie maatschappelijk relevant wil zijn (volgens de beleidsdocumenten) en is, hoe zich dat vertaalt in stakeholderbeleid en op welke manieren het interne toezicht daar een rol in speelt of zou kunnen spelen.

Het antwoord op de vragen wordt verkregen langs de kwalitatieve weg van de casestudies. Via diepte-interviews met bestuurders en intern toezichthouders van drie in grootte van elkaar verschillende katholieke/interconfessionele schoolorganisaties in het primair onderwijs. Daarbij is gekozen voor interviews met bestuur en intern toezicht afzonderlijk. Zo kan in beeld komen of en hoe hun perspectieven van elkaar verschillen dan wel overeenkomen.

3.3. De relevantie van de uitkomsten

Vanwege de kwalitatieve weg en de zeer bescheiden omvang hebben de uitkomsten geen brede geldigheid. Dit onderzoek tracht op bescheiden schaal bij te dragen aan de visie die de rol van de godsdienstige identiteit (als onderdeel van de bedoeling van de schoolorganisatie) heeft, of kan hebben op de voortgang van het goede gesprek over die bedoeling tussen bestuur en intern toezicht. De relevantie daarvan is gegeven met het besef dat de rol van het confessionele onderwijs in toenemende mate zal worden geconfronteerd met de vraag naar haar maatschappelijke legitimiteit. Zicht op de rol die de godsdienstige achtergrond van de organisatie speelt bij bestuur en intern toezicht en op de kansen en knelpunten die daarmee samenhangen, draagt bij aan hun vermogen om dat op een gezamenlijke wijze in te bedden in het beleid van de organisatie en de maatschappelijke opdracht en betekenis.

De relevantie van dit onderzoek hangt met het volgende samen:

1. Het leidt tot meer zicht op kwalitatieve aspecten die in de drie kwantitatieve deelstudies niet aan bod kwamen. Bovendien kan het 'verhaal achter de cijfers' vanuit het kwalitatieve onderzoek ook zicht geven op aanvullende aspecten of dilemma's.
2. Omdat deze studie de identiteit benadert als een aspect dat mogelijk onderdeel van de bedoeling uitmaakt, kan het in beeld brengen of en hoe het een speelt in bredere zin. Dat leidt tot meer zicht leiden op de rol die het feitelijk speelt, in vergelijking met studies die identiteit als deelaspect benaderen.
3. Het onderscheid in deze studie tussen de formele en de belevingskant geeft zicht op eventuele fricties die daartussen bestaan, en op het effect daarvan voor het visieontwikkeling van bestuur en toezicht op de bedoeling van de schoolorganisatie.
4. De kansen en de knelpunten die het aanreikt kunnen meegenomen worden in verder governance onderzoek en zijn mogelijk bruikbaar voor in de governance advisering.

HOOFDSTUK 4. DATAVERZAMELING: ONDERZOEKSGROEP EN INTERVIEWSCHEMA

4.1. De onderzoeksgroep

In de maand juni en juli 2018 heb ik afzonderlijk gesproken met de voorzitters van het bestuur en van het intern toezicht van drie schoolorganisaties. Ter voorbereiding daarvan heb ik me per stichting inhoudelijk in de materie verdiept door enkele relevante, op de website van de stichtingen beschikbaar gestelde documenten te bestuderen: de meest recente jaarverslagen van het bestuur, van het interne toezicht en van de GMR, het strategisch beleidsplan of de strategische beleidsuitwerking, en de toezichtvisie en kader. Bij Stichting 1 heb ik bovendien het op de site geplaatste rapport van de onderwijsinspectie gelezen en bij Stichting 3 de nota over de identiteit.

Stichting 1 is een kleine katholieke schoolorganisatie in de randstedelijke regio die minder dan 5 scholen omvat. Stichting 2 is een middelgrote interconfessionele schoolorganisatie in het zuidwesten van het land met minder dan 20 scholen en Stichting 3 is een grotere katholieke schoolorganisatie in het noorden van het land met meer dan 30 scholen.

Het bestuur van Stichting 1 hanteert het Raad van Beheermodel (one tier) om de functies van bestuur en intern bestaat te scheiden. Het bestuur bestaat uit een uitvoerend bestuurder in de persoon van de directeur bestuurder en een algemeen bestuur van vijf interne toezichthouders. De voordelen van zo'n bestuursmodel zijn de relatief korte lijnen, de relatief grotere betrokkenheid van het intern toezicht bij de organisatie, de gelijktijdigheid en gelijkwaardigheid van de informatievoorziening tussen bestuur en intern toezicht, de grotere gezamenlijke verantwoordelijkheid. De nadelen hangen daar direct mee samen: de kortere afstand kan leiden tot gebrek aan distantie en tegenspel, en de grotere gezamenlijkheid van de bestuursverantwoordelijkheid kan tot onduidelijkheid en vervaging van de rol-invulling leiden, en tot aansprakelijkheidsrisico's (Oosterling, Vink m.m.v. Broekmans 2011, 19-21; Goodijk 2011, 18-21).

Bij de twee andere stichtingen zijn bestuur en interne toezicht organiek van elkaar gescheiden, en ondergebracht in een bestuur en een Raad van Toezicht (two tier). Dit komt ten goede aan de duidelijkheid en de transparantie rond onderlinge rollen, taken en verantwoordelijkheden, en bevordert een meer onafhankelijke positionering van het intern toezicht. De organieke afstand kan echter leiden tot een gebrek aan betrokkenheid en inadequate informatievoorziening bij het intern toezicht leiden (Oosterling et al. 2011, 18-19; Goodijk 2011, 17-21).

4.2. Het interviewschema

Leidend motief voor het interviewschema zijn de deelvragen van het onderzoek, die elk in meer subvragen zijn onderverdeeld.

Thema 1: Rondom de doelstelling, de waarden, de identiteit en het bestuursmodel

1. Beleidsdocumenten over missie, visie, kernwaarden en identiteit
2. De persoonlijke visie van bestuur en toezicht
3. De mogelijke samenhang met de bestuursvorm

Verantwoording. Het interview begint met de vraag naar de missie van de school, de waarden die daarin centraal staan en betekenis van de katholieke identiteit daarvoor. Ik maak onderscheid tussen de formele visie zoals die in de beleidsdocumenten wordt verwoord en de persoonlijke visie en beleving daarbij door de respondent. Zulk onderscheid tussen de formele en de geleefde identiteit is gangbaar binnen het onderzoek naar schoolidentiteit (De Wolff 2000), en hier relevant omdat volgens Goodijk de persoonlijke en verinnerlijkte beleving en waardeoriëntatie van belang is in het goede gesprek tussen bestuur en intern toezicht over 'de bedoeling' aanvangt. Om die reden is het zinvol om zicht te hebben op die belevingskant, en op mogelijke fricties tussen de belevingskant en de formele lijn.

Bovendien is het zinvol om na te gaan of die waarden verweven zijn met de bestuursvorm.

Thema 2: Over de herkenbaarheid van dilemma's in het toezichthouden

Dit thema wordt ingeleid door te stellen dat Goodijk het belangrijk vindt dat de relatie tussen bestuur en intern toezicht zich ontwikkelt in de richting van strategisch partnerschap. Dat houdt kort geformuleerd in "het vroegtijdig en inhoudelijk met elkaar overleggen en elkaar waar mogelijk ondersteunen". Hij meent dat dit het een en ander aan inhoudelijke betrokkenheid en professionaliteit met zich mee brengt voor het interne toezicht, en een goede onderlinge afstemming met het bestuur. Bovendien meent hij dat zich daar enkele dilemma's in kunnen aftekenen. Ik vraag de respondenten om op een schema (bijlage 2) per dilemma de positie van het interne toezicht aan te kruisen (qua feitelijkheid en wenselijkheid).

1. Focus en domein van het intern toezicht
2. Opstelling van het intern toezicht.
3. Positionering t.o.v. bestuurder
4. Deskundigheden binnen het interne toezicht
5. Contacten van het intern toezicht
6. Samenstelling van het intern toezicht

Verantwoording. De formulering van wat onder strategisch partnerschap verstaan wordt heb ik ontleend aan Goodijk 2014a, 10. Deze korte versie vond ik gemakkelijker in het gebruik dan de langere uit Goodijk 2017, 171 die het heeft over a) een inhoudelijke betrokkenheid op elkaar met voldoende kritische tegenspraak, en b) een bewuste strategische positionering van beide partijen, gezamenlijk en afzonderlijk, in het netwerk van de stakeholders en ter verbinding van de interne besturing met de (externe) samenleving of andersom.

De dilemma's worden op diverse manieren omschreven, zoals in Rhebergen en Lassche 2012, 11 en in Goodijk 2017, 172. In mijn interview heb ik de versie van Goodijk 2011, 30-31 gekozen omdat het

de dilemma's in schema zet. Dat heeft als voordeel dat de respondenten eventuele verschuivingen in beeld kunnen brengen.

Thema 3: Over de rol van het intern toezicht voor de maatschappelijke betekenis van de onderwijsorganisatie

Dit thema wordt ingeleid met de visie van Goodijk dat het gesprek tussen bestuur en intern toezicht over de bedoeling van de organisatie een goed startpunt vormt voor de visieontwikkeling op de maatschappelijke betekenis van de schoolorganisatie, en voor het stakeholderbeleid. Maar ook voor de rol die het intern toezicht daarbij kan spelen. Het gaat om vragen over de volgende sub-gebieden:

1. De documenten over de maatschappelijke context van de onderwijsorganisatie
2. De maatschappelijk belanghebbenden die als stakeholder worden beschouwd
3. De rol van het interne toezicht bij het stakeholderbeleid

Verantwoording. Volgens Goodijk heeft de maatschappelijke legitimering van de organisatie baat bij het gesprek tussen bestuur en toezicht over de bedoeling van de organisatie, waarna nagedacht kan worden over verbindingen die ertoe doen en over de eigen taak van het intern toezicht daarin, naast de taak van het bestuur (Goodijk 2017, 122). Toezichthouders dienen maatschappelijke waarde toe te voegen door de bestuurder scherp te houden en door actief op zoek te gaan naar informatie van en over stakeholders (2017, 128). Feeling met opvattingen en belangen is een pré want het draagt bij aan waardecreatie. Het bestuur moet echter wel kunnen blijven besturen (2017, 172). Terwijl het gesprek over stakeholderbeleid zich binnen schoolorganisaties zich gaandeweg verbreed, wordt in concrete situaties daar op een diverse wijze over gedacht en naar gehandeld (2014a en b). Dit derde thema betreft de visie op de pedagogische en maatschappelijke opdracht (wat aan de orde was bij thema 1) en de toezichtvisie (wat aan de orde was bij thema 2) op elkaar. (levert dat wat op, om direct de link te leggen met persoonlijke visie op dit onderdeel van de missie/bedoeling ?

Thema 4. Governance in schema: samenvattend

In de praktijkadvisering vanuit Verus wordt met het schema (bijlage 1) gewerkt met de gefaseerde perspectieven op bestuur en toezicht. Het is de bedoeling dat de respondenten aanvinken waar zij hun eigen organisatie plaatsen en zouden willen zien. Zo'n plaatje brengt het gesprek samenvattend in beeld.

HOOFDSTUK 5. INTERVIEWRESULTATEN

5.1. Thema 1: over de missie, de visie, de kernwaarden, de identiteit en de bestuursvorm

5.1.1. Stichting 1

5.1.1.1. Beleidsdocumenten over missie, visie, kernwaarden en identiteit

Het Bestuursverslag noemt als missie van de Stichting “het creëren van een schoolomgeving in het primair onderwijs waarin leerkrachten en leerlingen, met respect voor eenieder, het beste onderwijs geven en ontvangen met een katholieke grondslag”. Het motto is “De mensen maken het verschil”. Getuige haar visie wil de Stichting vernieuwend, ondernemend en onderscheidend zijn. Uitgaande van de onderwijsbehoeften en talenten van elk kind, wil de Stichting passend onderwijs bieden met moderne en gedifferentieerde methoden. Daarbinnen is aandacht voor sociale vaardigheden, culturele vorming en ict gebruik. De ontwikkeling van kinderen wordt ook bevorderd doordat de stichting partnerschap-relaties aangaat met onder anderen ouders/verzorgers, schooladviesdienst, kinderopvang, zorginstanties en de gemeente. De stichting beschouwt goed onderwijs als haar kerntaak, maar gaat een bredere maatschappelijke uitdaging niet uit de weg. De missie en de visie krijgen gestalte door een aantal kernwaarden die het dagelijks handelen leiden: mensgerichtheid/betrokkenheid, samenwerking, innovatie, veelzijdige ontwikkeling en diversiteit.

De katholiciteit komt in de missie ter sprake als grondslag van het onderwijs. De katholiciteit speelt verder een rol in de kernwaarde 'samenwerking', vanwege de rituelen, feesten en symbolen. Het hoofdstuk 'identiteit' verheldert dat de Stichting werkt vanuit een katholieke levensvisie, en dat die op diverse wijzen gestalte krijgt. Bijvoorbeeld in ervaringscatechetische projecten maar ook in contact met kerk en parochie. Bijvoorbeeld door betrokkenheid bij de voorbereiding van de Eerste Communie en Vormsel, maar ook door na te gaan of de parochie (naast mogelijke anderen) kan bijdragen aan de identiteitsbegeleiding van de school. Naast de catechetische projecten en het contact met de kerk krijgt de katholiciteit ook gestalte in de verwevenheid met de kernwaarden en meer in het algemeen met de onderlinge omgang, de normen en de waarden en de sfeer in de school. De katholiciteit impliceert ook openheid en respect voor andere religies en leidt tot de toegankelijkheid van de Stichtingsscholen voor alle kinderen waarvan de ouders die de katholieke visie respecteren, en tot de wederkerig respect. Tot slot werkt het door in het beleid rond personeel, huisvesting en financiën. Het strategisch beleidsplan voegt hier de twee jaarlijkse reflectiebijeenkomsten over de katholieke identiteit toe voor alle medewerkers van de Stichting, en de notie dat elke bij de Stichting aangesloten school de ruimte heeft om die identiteit op een eigen wijze vorm te geven, binnen de stichtingskaders.

5.1.1.2. De persoonlijke visie van bestuur en toezicht

Stichting 1. De bestuurder herkent zich hier geheel en al in; hij is de belangrijkste auteur van de documenten. Wat hij met meest belangrijk vindt is goed onderwijs, dat de mens centraal stelt, en dat van respect blijk geeft voor de intrinsieke, met het mens zijn gegeven persoonlijke waardigheid van elke mens. Voor hem als bestuurder betekent dit, dat hij het mogelijk moet maken dat elk mens van betekenis en van invloed kan zijn. Dat hij zelf uit de onderwijswereld afkomstig is en elke laag van binnen uit kent, bevordert zijn vermogen om in zijn werk het belang van elke persoon en elke positie te onderkennen. Ook de kleinschaligheid van de stichting en de korte lijnen spelen daar een positieve rol in; ze maken het beter mogelijk dat elke mens ertoe doet. De bestuurder vindt dit heel katholiek, want de diepste betekenis van het geloof is het besef dat elke mens er mag zijn, dat mensen op een manier met elkaar kunnen omgaan op een manier die laat zien dat ieder mens telt. Het is katholiek om als school respect uit te stralen voor de ander, ook als die anders is dan jezelf. Dat impliceert openheid voor iedereen. Hij vindt het soms moeilijk om dat katholieke door te vertalen naar een onderwijswereld. Daar speelt in mee dat de meeste betrokkenen niet katholiek zijn en voor een deel een ander geloof belijden. Die moeite of verlegenheid leidt tot een verschuiving in de visie. Zo brengt het strategisch beleidsplan (in vergelijking met het Bestuursverslag) de identiteit naar verhouding minder ter sprake in relatie tot het centrale niveau van de Stichting; de identiteit komt daar meer in beeld als betekenisvol voor de afzonderlijke scholen. In het zoeken naar een passende weg om aan identiteit gestalte te geven speelt ook de moeite van de bestuurder met het kerkelijk leven een rol. Met name wanneer dat zich gedraagt als een gesprekspartner die de feitelijke realiteit van de onderwijswereld niet kent of lijkt te willen kennen, als die moeite heeft met katholieke scholen die voor openheid naar de maatschappij en andersgelovigen, en als die terug lijkt te verlangen naar een katholieke school *van* en *voor* katholieken.

Voor de voorzitter van het intern toezicht van Stichting 1 staat het qua waarden centraal dat de school als leef- en leeromgeving een warm bad is waar kinderen en ouders zich welkom voelen en waar waarden bestaan als respect, aandacht voor het eigene van elk kind en fatsoenlijke omgangsvormen en manieren. De individuele en de sociale ontwikkeling zijn in evenwicht. Kinderen leren om zich te gedragen zoals ze zelf behandeld willen worden. Volgens hem worden in de schoolgemeenschap eigenlijk de 10 geboden op een eigentijdse manier in praktijk gebracht, en dat vindt hij belangrijk. Dat is katholiek, zoals hij dat beleeft en opvat, want het katholiek zijn moet mee bewegen met de tijd. Soms gaat dat impliciet en zijn bepaalde waarden minder herkenbaar als katholiek. Zo worden morele en religieuze vorming in het bestuursverslag niet apart genoemd als

doel van onderwijs, en bijvoorbeeld cognitieve en creatieve vorming wel. Dat hangt ermee samen dat weinig ouders nog bij de katholieke kerk betrokken zijn en dat de school de keuze heeft gemaakt om bijvoorbeeld ook moslimleerlingen toe te laten. Dat maakt het echter wel eens lastig om alleen aan het katholieke aandacht te geven. Dat wordt eigenlijk opgelost 'aan de voorkant' niet het katholieke al te zeer te benadrukken, zoals bijvoorbeeld blijkt in het niet-noemen van de morele en de religieuze vorming. Hoe katholiek te zijn is soms een dilemma, dat op die manier een beetje uit de weg wordt gegaan. Er is wel aandacht voor EK en Vormsel maar dat loopt af en toe ook moeizaam. Hij vindt dat het katholieke onderhuids en latent een rol speelt, met name in de keuze voor een open houding naar de wereld toe en in de keuze om voor alle kinderen open te staan: ook kinderen met een minder welvarende achtergrond (afzien van hoge schoolbijdragen), en kinderen met een andere culturele en religieuze achtergrond. Die openheid voor de wereld mag wel wat meer worden doorvertaald naar aandacht voor duurzaamheid, wat zijn eigen passie is, want dat is een vorm van rentmeesterschap en in dat opzicht godsdienstig van betekenis. Hij vindt het belangrijk voor het leerproces van kinderen dat ze zien dat de school daar aandacht voor heeft (middels zonnepanelen en lesmateriaal dat daaromheen wordt ontwikkeld). Het is voor (het morele kompas van) de school belangrijk dat de inspiratie die onder mensen leeft (onder anderen bij hemzelf maar ook breder) onder woorden kan worden gebracht en gedeeld, zodat het ook anderen kan inspireren. De verbinding met de katholieke godsdienst kan daar een verdiepende rol in spelen.

5.1.1.3. De mogelijke samenhang met de bestuursvorm

Stichting 1. Volgens de bestuurder staat het bestuursmodel van het Raad van beheermodel aan de ene kant los van de waardeoriëntatie. Dit model is namelijk niet gekozen op grond van een theoretische voorkeur, maar omdat het goed aansloot bij de toen gegroeide praktijk en bij hoe de mensen zich daar bij voelden. Dat deze motieven mee speelden laat echter ook zien dat het gekozen bestuursmodel niet helemaal los van de waarden: de continuïteit zit in de keuze voor de mensgerichtheid en de menselijke maat. Het intern toezicht deelt die visie; het Raad van beheermodel past bij de waarde dat de inbreng van iedereen telt. De relatieve kleinschaligheid draagt eraan bij dat de bestuurder betrokken is bij en belangstelling heeft voor het wel en wee van de diverse belanghebbenden, waardoor de inbreng van iedereen mee kan tellen. Dat er ook korte lijnen zijn tussen bestuur en intern toezicht zorgt ervoor dat ook de toezichthouders hun inbreng kunnen hebben, en dat ook de eigen input mogelijk is vanuit de persoonlijke en professionele achtergrond. Je hebt hetzelfde speelveld, en vertrouwen is belangrijk.

5.1.2. Stichting 2

5.1.2.1. Beleidsdocumenten over missie, visie, kernwaarden en identiteit

De missie van deze interconfessionele onderwijsorganisatie wordt in het bestuursverslag samengevat in de slogan 'kracht in onderwijs'. De stichting wil een vernieuwende en ontwikkelende organisatie zijn die vanuit een christelijke identiteit kinderen en medewerkers een veilige en inspirerende leer- en werkomgeving biedt. De scholen van de Stichting werken vanuit de inspiratie van de christelijke sociale leer en zijn een waardengemeenschap waarin een levenshouding wordt gecultiveerd van aandacht voor en met elkaar. Het onderwijs richt zich op de optimale ontwikkeling van de talenten van de aan de school toevertrouwde kinderen en via per kind geformuleerde meetbare doelen stemmen leerkrachten het onderwijs af op wat het kind nodig heeft, zodat het volwaardig en zelfstandig kan deelnemen aan de maatschappij. Onderwijskwaliteit omvat de voortgaande professionalisering van de medewerkers, moderne opbrengstgerichte onderwijsmethoden en de goede relatie met ouders, communicatie en samenwerking. Deze visie krijgt gestalte door vier richtinggevende kernwaarden: professioneel, zorgzaam, duurzaam en samenwerkend. Die kernwaarden geven (als de wortels van een boom) voeding aan belangrijke thema's (de bladeren) zoals: financiën, onderwijskwaliteit, personeel, innovatie en communicatie. In de paragraaf over de

identiteit van het bestuursverslag wordt opgemerkt dat de betekenis van het christelijk geloof niet vanzelfsprekend is. De Stichting ziet de christelijke identiteit als een kernwaarde en een meerwaarde, en onderkent dat het voor ouders van betekenis is. In de toekomst moet samen met de medewerkers en stakeholders duidelijker de verbinding worden gelegd tussen onderwijs en godsdienstige traditie. In vergelijking met het bestuursverslag is de aandacht voor de identiteit in het strategisch beleidsplan minimaal.

5.1.2.2. De persoonlijke visie van bestuur en toezicht

De bestuurder van Stichting 2 kwam bij de stichting werken terwijl deze missie, visie en kernwaarden al waren vastgesteld, maar herkent zich er wel in. Met name in het integrale plaatje beeld van boomwortels die de richting of de kleur van de bladeren bepalen. De feitelijke waarden onderschrijft hij, met uitzondering van professionaliteit, omdat die voorondersteld mag worden. Bovendien vindt hij 'aandacht' een betere omschrijving dan zorgzaamheid. Dat illustreert dat bij deze bestuurder een emancipatorisch besef centraal staat: onderwijs moet bijdragen aan de bekrachtiging van leerlingen, aan hun empowerment: kinderen in hun kracht zetten is: hun talenten laten ontdekken en ontwikkelen, en hun nieuwsgierigheid en belangstelling aanmoedigen. Dat vergt een leeromgeving die het kind ziet staan zoals het is. Maar daar gaat aan vooraf dat het personeel en de directie zichzelf ook serieus genomen worden en in hun kracht worden gezet. De school moet voorbeeldig gedrag voorleven, zodat kinderen leren hoe het kan. Hij hecht hier met name aan, omdat hij bij zijn aantreden als bestuurder een in dat opzicht verarmde schoolorganisatie aantrof, waar kinderen, medewerkers en ouders aandacht tekort kwamen. Daarnaast is duurzaamheid van waarde; dit hangt samen met de maatschappelijke opdracht namelijk om bij te dragen aan de leefbaarheid van de kernen. Scholen die behouden blijven in de krimp zorgen voor de empowerment van de kernen, en hebben langs die weg uitstraling op ouders, kinderen en omgeving.

Hij herkent zich wel in de oriëntatie op het maatschappelijke, die gegeven is met het christelijk sociale denken als vertrekpunt. Toch is het niet gemakkelijk is om invulling te geven aan de godsdienstige identiteit. Daar speelt het interconfessionele een rol in: het is een verzameling van voormalig pc en rk scholen die elk een eigen cultuur hebben. Dat bemoeilijkt de toch al niet gemakkelijke opgave om het godsdienstige door te vertalen naar de onderwijswereld. Hij vermoedt dat het praktisch haalbaarder is en ook meer in lijn met de kernwaarde van de duurzaamheid, dat de scholen van de Stichting in de contacten met de kerken in hun eigen kernen, zelf invulling geven aan de identiteit. Zo kan dat bijdragen aan de bekrachtiging van die kernen. De taak van de top van de Stichting is dan meer faciliterend en minder aansturend. De bestuurder is verrast wanneer ik opmerk dat de beleidsdocumenten zich met enige regelmaat van godsdienstige terminologie bedienen (talenten, rentmeesterschap) en vermoedt dat de godsdienstigheid in meer situaties onbewust een rol speelt, of onderhuids, als deel van het dna van scholen. Het interview gaf weinig zicht op de eventuele persoonlijke betrokkenheid van de bestuurder bij de godsdienstige traditie of identiteit.

De voorzitter van het intern toezicht hecht bovenal waarde aan goed onderwijs in een veilige situatie. Dat is waar het uiteindelijk om gaat en de rest is bijzaak. Een rvt vergadering is volgens hem geslaagd als de vraag 'hebben we het over de kinderen en hun onderwijs gehad' met ja wordt beantwoord. Het moet niet te technisch zijn, en op het onderwijs betrokken. Ook hij noemt dat het met de Stichting niet zo goed ging in het verleden. Nu is er een nieuwe bestuursvoorzitter en een voorzitter van de RvT die relatief nieuw is: niet met het verleden belast. Gezamenlijk moeten ze voor een nieuwe koers zorgen, en daar de toezichthouders in meenemen die wel verantwoordelijkheid droegen voor het verleden. Voordeel is, dat hij, anders dan de bestuurder, wel ruime ervaring heeft in de onderwijswereld.

Voor wat betreft de godsdienstige identiteit vindt hij het belangrijk dat die in wordt gevuld met verhalen over Jezus: over Jezus als voorbeeld. Daar hecht hij persoonlijk waarde aan. Hij merkt dat de identiteit ook voor ouders een rol speelt, en dat dit verweven is met hun besef van eigenheid. Als voormalig kerkenraadslid heeft hij rond concrete problemen daarover wel contact gehad met de predikant. Wat in de Stichting een problematische rol speelt is dat de fusie tussen de voormalig pc en rk scholen 2 sociaal-culturele geschiedenissen en posities bijeen bracht, die tot dan toe gescheiden waren: de kleine armere boeren op de zandgronden en de grote rijkere boeren op de kleigronden.

Omdat religieus verschil verweven is met sociaal cultureel verschil en met besef van eigenheid, staat de Stichting voor de uitdaging om daar een geheel van te maken. Dit wordt onderschat. Beide groepen handhaven namelijk ook binnen de scholen van de Stichting hun eigen netwerken. Voordeel is het religieuze evenwicht in de top van de organisatie: de bestuurder heeft een katholieke achtergrond en hijzelf een protestants-christelijke.

5.1.2.3. De mogelijke samenhang met de bestuursvorm

De bestuurder en de voorzitter van de RvT menen dat dit bestuursmodel klopt bij de situatie: het is mogelijk om een nieuwe koers uit te zetten, om daar in goede onderlinge samenwerking een eigen rol in te hebben. Om die eigen rol als intern toezicht in te kunnen vullen is het belangrijk dat de RvT uit professionals bestaat (accountants, bedrijfskundigen, directeur VO, zorgbestuurder GGD) en niet geworven is vanuit de eigen MR GMR of ouderraad gelederen. In de aandacht voor professionaliteit en samenwerking lijkt er toch van een samenhang sprake te zijn tussen de bestuursvorm en de richtinggevende waarden.

5.1.3. Stichting 3

5.1.3.1. Beleidsdocumenten over missie, visie, kernwaarden en identiteit

Deze Stichting ziet het als haar opdracht om in de regio katholiek primair onderwijs in stand te houden en te verbeteren en heeft 'onderwijs met kleur als motto. De kernwaarden zijn: kwaliteit, spiritualiteit en gemeenschapszin. Die worden gerealiseerd door samen te leren, te vieren en elkaar te inspireren. In de Community die de Stichting vormt, delen de diverse belanghebbenden een mens- en wereldbeeld dat gekenmerkt wordt door vier oriëntatiepunten: aandacht voor het mysterie van het leven, menselijke waardigheid, heel de mens en bonum commune. De katholieke traditie is de inspiratiebron, die terug te vinden is in verhalen, rituelen en vieringen. Maar ook in een open houding voor iedereen die zich in de uitgangspunten herkent. De nota over de identiteit voegt hier nog de kernthema's van de subsidiariteit en de solidariteit aan toe, wat nog duidelijker het katholieke sociale denken aanwijst als inspiratiebron. Bovendien wordt de katholiciteit daar betrokken op de deelgebieden van de gemeenschapsvorming, het vieren, het dienen en het leren, waarmee de nota de Stichting in verband brengt met de katholieke geloofsgemeenschap. Er wordt uitdrukkelijk gewerkt aan de vitalisering van de katholieke identiteit; door naar verbinding te streven met onder meer de schoolprofilering en de kwaliteitsontwikkeling, door eigen identiteitsbegeleiding aan te trekken die bijdraagt aan de integrale doorwerking in het onderwijs, en middels het project 'persoonlijk leiderschap en spiritualiteit'. Dat ook de strategische beleidsuitwerking schatplichtig is aan het katholieke sociale denken, blijkt als daar wordt gezegd dat het onderwijs zich erop richt dat vanuit de Schepping meegegeven talenten van kinderen tot ontwikkeling komen en worden ingezet ten dienste van de wereld om hen heen.

5.1.3.2. De persoonlijke visie van bestuur en toezicht

De bestuurder geeft aan vooral waarde te hechten aan de menselijke waardigheid. Dat vraagt als vanzelf om openheid voor het mysterie dat zich in elk kind maar ook in elke docent en ouder openbaart. Het impliceert ook dat openheid wederkerig is; tussen leerlingen onderling, tussen docenten, ouders en directeuren, binnen scholen en tussen scholen. Maar ook in de contacten met en tussen de diverse geledingen zoals de directeuren, de GMR, het bestuur en het intern toezicht. Het is overal belangrijk om aandacht te hebben voor het mysterie dat in en tussen mensen aan het licht kan komen. Voor hem is die aandacht voor het mysterie van het leven nauw verweven met de identiteit van de Stichting. Hij verheldert dat sommige op de site geplaatste inzichten enigszins gedateerd zijn. In de nieuwe en kortere versie hebben de vier oriëntatiepunten (het mysterie van het

leven, de menselijke waardigheid, heel de mens en het bonum commune) alsook de deelgebieden (gemeenschapsvorming, vieren, dienen en leren) hun centrale plaats behouden, net als de gerichtheid op dienstbaarheid aan de gemeenschap. De kerkelijk-katholieke herkomst hiervan wordt echter niet meer genoemd; er is gekozen voor een meer universele taal. Enerzijds omdat die beter aansluit op de gegroeide seculiere context en achtergrond van de schoolbevolking. Bovendien beantwoordt het meer aan zijn persoonlijke voorkeur voor een mystieke benadering die de grenzen van de institutionele religies overschrijdt. Omdat dit universele en mystieke ook het katholieke omvat, acht hij deze keuze niet strijdig met hetatholiciteit van de Stichting. Hij hecht aan goede contacten tussen de Stichting en het bisdom/dekenaat, en op lokaal niveau aan goede contacten tussen school en kerk. Vanuit het principe van de subsidiariteit dragen scholen daar wel ook zelf verantwoordelijkheid voor.

De voorzitter van de Raad van Toezicht hecht grote waarde aan de kernwaarden spiritualiteit, kwaliteit en gemeenschapszin, en aan de doorwerking daarvan in het leven en leren van de Stichting en de scholen. Zijn visie is sterk verweven met katholiek sociaal denken en daar hecht hij aan. Niet omdat de katholieke traditie een blauwdruk of sjabloon aanreikt van hoe het moet, maar omdat ze in een telkens veranderende tijd inspiratie kan bieden om de thema's waar het om gaat, op een bij die tijd passende wijze gestalte te geven. Hij vindt de subsidiariteit van belang. Voor de vormgeving van de godsdienstige identiteit maar ook voor de onderwijskwaliteit. De school is er zelf verantwoordelijk voor dat erover wordt nagedacht hoe dat eruit moet zien in de context van de eigen school. Het bestuur faciliteert dat en reikt inhoudelijke kaders aan. Maar omdat elke medewerker in de eerste plaats een mens is die ertoe doet, is iedereen geroepen om antwoord te geven op het appèl dat gedaan wordt: door kind, collega en samenleving. Dit besef wordt door heel de RvT gedeeld.

5.1.3.3. De mogelijke samenhang met de bestuursvorm

De bestuurder ziet niet zozeer een samenhang met het model als wel met de omgang met het model. De RvT constructie is gekozen omdat het goed aansloot bij wat toen wettelijk vereist werd. Maar de nadruk op de eigen waardigheid (van elke kind, elke docent en elke school) vraagt eigenlijk om een omgang met het model waarbinnen samenwerking en wederkerigheid centraal staat of nagestreefd wordt; elke visie is de moeite waard en mag gehoord worden. Dat geldt ook voor de RvT. Hij onderscheidt een systemische lijn waarbinnen de rollen en verantwoordelijkheden helder zijn omschreven tussen CvB en RvT, en een organische lijn waar vanuit gegroeid vertrouwen in de praktijk, meer ruimte is voor uitwisseling en overleg. Zo gauw de praktijk dat vergt, bijvoorbeeld bij problemen, kan de RvT zichzelf meer op afstand zetten en de eigen formele rol oppakken. Doorgaans echter is de praktijk losser dan het toezichtskader. Dat neemt niet weg dat de duidelijkheid van het kader nodig is: vanwege situaties die daarom vragen.

De voorzitter van de RvT onderschrijft dat in het toezichtskader van de Stichting bestuur en intern toezicht strikt van elkaar gescheiden zijn. Ook hij noemt dat het in de praktijk dialogisch toegaat en voegt er nog aan toe dat de onderlinge omgang tussen bestuur en intern toezicht ook onderwerp van hun gesprek is.

5.2. Thema 2: Over de herkenbaarheid van dilemma's in het toezichthouden

5.2.1. Focus en domein van het intern toezicht

Hier gaat het om de spanning tussen monitoren en strategische visie, wat gepaard gaat met naar binnen of naar buiten gerichte blik. De stelling is dat het goed is voor de school wanneer het intern toezicht niet alleen bezig is met book-keeping maar de bestuurder bijstaat in de ontwikkeling van een strategische visie en de toekomst van de organisatie.

Stichting 1. De bestuursvoorzitter en de voorzitter van het intern toezicht vergaderen tweewekelijks. Beide onderkennen het belang van een betrokkenheid van het intern toezicht bij de strategische visieontwikkeling, en een gerichtheid naar buiten. De bestuurder vindt dat het intern toezicht daar sterker in mag bijdragen dan nu gebeurt. Hij vraagt zich echter af of dat mogelijk is in verband met mutaties binnen het intern toezicht waardoor je telkens weer opnieuw begint, en het gegeven dat hij er dagelijks en professioneel bij betrokken is en over een ander soort deskundigheid beschikt. Dat de toezichthouders minder tijd hebben dan hij als bestuurder heeft, leidt er ook toe dat hun betrokkenheid bij het strategische beleid minder is, en uitdrukkelijk geagendeerd moet worden. Dat het goed gaat met de organisatie draagt daar ook aan bij: er is geen noodzaak om bij de les te blijven. De voorzitter van het intern toezicht vindt zo'n bijdrage belangrijk en heeft in vergelijking met de bestuurder een positiever beeld over de rol van het intern toezicht in dat opzicht: zijn stip in het schema bevindt zich meer in de richting van outside en strategisch; volgens hem is er een goede mix. Ook hij noemt het positieverschil tussen bestuur en intern toezicht en beklemtoont daarbij dat het intern toezicht dan wel vrijwillig is maar niet vrijblijvend. Voor de betrokkenheid is het belangrijk dat je als intern toezichthouder je er persoonlijk in kunt vinden, dat er een inhoudelijke uitdaging is en dat je jezelf erin kwijt kunt. De twee factoren die daar positief in bijdragen zijn de persoon van de bestuurder en de onderlinge band, en de begeleiding die vanuit Verus wordt gegeven. De bestuurder maakt ook van beide aspecten melding.

Stichting 2. Er is driewekelijks bilateraal overleg tussen bestuur en RvT voorzitter. De bestuurder beweegt de stip die de positie van het intern toezicht markeert in de richting van outside en strategisch, net als de toezichthouder zelf. De bestuurder wil in dat opzicht bewust uitnodigend zijn, en de voorzitter van de RvT acht het belangrijk dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt in de ontwikkeling van de strategische positie, naast betrokkenheid bij meer interne zaken als de inrichting van het bestuurskantoor of de taakstelling van locatiedirecteuren. Bestuur en intern toezicht brengen de keuze voor een strategische focus en de gerichtheid naar buiten (van het intern toezicht) in verband met het verleden en de gevoeligheid van sommige verhoudingen. De toekomst heeft baat bij gezamenlijk optreden.

Stichting 3. Er is 8 maal per jaar een bilateraal overleg tussen bestuur en de voorzitter van de RvT; namelijk voorafgaand aan de vergadering van het bestuur met heel de RvT. De voorzitter van de RvT zorgt ervoor dat de RvT daarbinnen telkens de werkgeversrol, de goedkeringsrol en de klankbordrol goed kan behartigen. De betrokkenheid van het intern toezicht bij de Stichting omvat het interne en actuele reilen en zeilen van de organisatie alsook de strategische visie op de toekomst. Zo wordt er al in een vroeg stadium met de RvT gebrainstormd over het beleid voor de komende jaren. De inhoudelijke punten die de RvT daarover aan de bestuurder meegeeft, kan deze vervolgens meenemen in zijn visie. De stip die de bestuurder zet om de positie van het intern toezicht te plaatsen, staat in het midden: waar de lijnen van monitoren -strategie, en inward- outside elkaar kruisen. De voorzitter van het intern toezicht zet die stip iets meer naar boven (richting strategie) en naar binnen (richting inward).

5.2.2. Opstelling van het intern toezicht

Dit betreft de spanning tussen een reagerend/controlerende houding (achterkant) en een houding van proactief meedenken en richting geven.

Stichting 1. Net als bij het schema over focus en domein zien we ook op dit schema het verschil tussen bestuur en intern toezicht. Opnieuw positioneert het intern toezicht de eigen positie op een sterkere manier dan de bestuurder dat doet, in de richting van richtinggevende, proactieve betrokkenheid. Dat is mogelijk dank zij de ruimte die de bestuurder daarvoor biedt.

Bij Stichting 2 ziet ook in dit schema de positionering door bestuur en intern toezicht hetzelfde uit: in het midden gericht op rechtsboven. Volgens de bestuurder is het niet onbelangrijk dat hij zelf in zijn achtergrond als toezichthouder bij een andere organisatie, ervaring heeft met een proactief intern toezicht. De voorzitter van de RvT beklemtoont dat een stip in de richting van rechtsboven alleen functioneert als je de controlerende zaken op orde hebt; dat is een randvoorwaarde.

Stichting 3. De schema's laten zien dat de bestuurder vindt dat de RvT zich minder proactief opstelt dan de voorzitter van de RvT dat zelf vindt. De bestuurder vindt dat de RvT minder anekdotisch en dus vooral achteraf bij de interne en externe gang van zaken betrokken is, terwijl de voorzitter van de RvT de rol van de RvT meer proactief vindt. Wanneer in RvT vergaderingen bepaalde signalen op tafel komen (bijvoorbeeld rond ict) kan de expertise van de RvT over zulke thema's vroegtijdig meegenomen worden.

5.2.3. Positionering t.o.v. bestuurder

Het gaat hier om de spanning tussen loyaliteit ten opzichte van de bestuurder en het vermogen om tegenspel te bieden (countervailing power).

Bij Stichting 1 heeft de bestuurder geen stip ingetekend. Hij vraagt zich af, of echt kritische tegengeluiden realistisch zijn. De bestuurder is degene met de meeste deskundigheid. Dat intern toezichthouders een sparringpartner zijn acht hij van grote toegevoegde waarde. Dat neemt niet weg dat het vrijwilligers zijn die hun professionele expertise op een ander vlak hebben, terwijl die deskundigheid niet altijd direct relevant is voor het onderwijsbeleid. Omdat en voor zover hun deskundigheid niet (altijd aantoonbaar) onderwijs gerelateerd is, kan men zich afvragen, welk gewicht moet worden toegekend aan hun kritische tegengeluid. Dat hij daar op deze manier over denkt, staat volgens zijn eigen zeggen niet los van de aard van het beestje, waar zijn jarenlange ervaring in de onderwijswereld onderdeel van is. De voorzitter van het AB plaatst de stip in de hoek van de loyaliteit bij de bestuurder, waarbij hij een stippellijntje maakt in de richting van de distantie. Hij spreekt over een goede relatie tussen AB en DB; van een goede sfeer en van loyaliteit. Hij realiseert zich dat het raad-van-beheer model riskant is wanneer zich daadwerkelijk problemen aan zouden dienen. In zulke gevallen zou het AB vaker afzonderlijk moeten vergaderen om in onderlinge afstemming een eigen positie te bepalen. Het model laat dus wel ruimte voor het ontwikkelen van 'escape ruimte' waarbinnen het vermogen om te schakelen kan worden ontwikkeld.

Stichting 2. De bestuurder hecht er waarde aan dat het intern toezicht in staat is om een kritisch tegengeluid te laten horen en bevordert dat door hen voldoende op de hoogte te houden en over voldoende contacten te laten beschikken. Dat dit nodig is wordt mee veroorzaakt doordat de toezichthouders van buiten de onderwijswereld komen en die niet van binnen uit kennen. De voorzitter van de RvT onderschrijft de visie dat een tegengeluid vanuit het intern toezicht goed is voor de organisatie en voor de bestuurder. Zo'n tegengeluid moet echter niet voortkomen uit mentale distantie of wantrouwen maar uit betrokkenheid en loyaliteit. Het is een vorm van samenwerking. De stip staat dan ook ter linkerzijde van het schema, richting het midden. De mogelijkheid van een kritisch tegengeluid vanuit het intern toezicht wordt ook door de voorzitter daarvan bevorderd. Zo zorgt hij na elk bilateraal overleg tussen hem en de bestuurder voor een terugkoppeling naar de overige toezichthouders. Dat draagt niet alleen bij aan de eensgezindheid maar ook aan de ruimte voor het interne toezicht om een tegengeluid te laten horen. Bovendien heeft de RvT voorafgaand aan de reguliere overleg met de bestuurder, een eigen overleg waarin de agenda (die door de bestuurder en de voorzitter van de RvT wordt samengesteld) wordt voor besproken.

Stichting 3. De stip op het schema van de bestuurder en de voorzitter van de RvT staan bijna op dezelfde plaats; namelijk op het snijvlak van de beide assen. Bij de voorzitter van de RvT staat de stip

iets meer naar links. De bestuurder vindt dat er een goede balans is; de RvT kan het bestuur de maat nemen als dat nodig zou zijn maar is daarin ook (en ook daarin) loyaal. De voorzitter van de RvT stelt dat countervailing power geen wantrouwen is of mag zijn. Het intern toezicht heeft de taak om het bestuur te adviseren, en in situaties van een visieverschil betekent dat een kritisch advies. Het moet er echter voor waken de rol van de bestuurder over te nemen.

5.2.4. Deskundigheden binnen het interne toezicht

Gaat het in het interne toezicht om specialistische kennis en specifieke individuele aandachtsgebieden of is er meer een mix van specialisten en allrounders voor integraal toezicht?

Stichting 1. Bestuur en intern toezicht hebben allebei de stip in het midden; op het raakvlak van de twee assen. Ze vinden beide dat er een goede mix is omdat binnen het AB deskundigheid is rond financiën (de penningmeester is belangrijk), onderwijsbeleid, governance, vastgoed en administratie. Men realiseert zich ook in dat opzicht in ontwikkeling te zijn en wil door ontwikkelen. Het is gebruikelijk dat AB leden worden geworven uit het eigen gelederen, bijvoorbeeld ouders uit de GMR die een bepaalde inhoudelijke deskundigheid hebben die voor het AB van de Stichting relevant is. De voorzitter van het AB noemt als dilemma de moeite om goede intern toezichthouders te vinden en vast te houden, vanwege de hoge eisen die gesteld worden aan expertise en verantwoordelijkheid.

Stichting 2. Ook hier staat de stip bij beide schema's op dezelfde plek, en wel rechtsboven, in de richting van integraal toezicht. Hier komen de toezichthouders van buiten de eigen onderwijsorganisatie. Ze zijn op grond van hun expertise op bepaalde domeinen zoals de zorg, onderwijs, governance en financiën naar binnen gehaald. Omdat ze van buiten komen is de goede en tijdige informatievoorziening door de bestuurder belangrijk, en dat geldt ook voor de manier waarop de voorzitter van de RvT het contact met de overige toezichthouders onderhoudt. Ook hier leeft de vraag hoe je goede toezichthouders vindt en houdt. Er worden hoge eisen gesteld aan tijdsinvestering, deskundigheid en verantwoordelijkheden. Wat daar tegenover staat weegt daar niet altijd tegenop.

Stichting 3. Het jaarverslag meldt dat de RvT is samengesteld op basis van betrokkenheid bij katholiek onderwijs en gevarieerd is qua deskundigheid en maatschappelijke achtergrond. Bestuurder en voorzitter van de RvT noemen dat de RvT ook de facto goed gevarieerd en professioneel is samengesteld. Bij de betrokkenheid bij katholieke onderwijswereld gaat het om een inhoudelijk maar ook om een strategisch belang; de dekenale instemming is hier in het geding. Ook de overige expertise is binnen gehaald omdat daarmee domeinen zijn afgedekt die voor de Stichting relevant zijn: financieel, juridisch, communicatie, kwaliteitsexpertise. Het gaat om profielen waarop dient te worden gesolliciteerd. De stip die de bestuurder zet op het schema staat in het midden van beide assen terwijl de stip die de RvT voorzitter zet, wat meer in de richting van de allround expertise gaat.

5.2.5. Contacten van het intern toezicht

Hier gaat het erom hoe de verantwoordelijkheid vorm krijgt voor de informatie aan het intern toezicht. Formeel en via de bestuurder? Of langs informele en eigen lijnen en netwerk?

Stichting 1. Vergeleken met de stip van het AB, zijn volgens de bestuurder de contacten van het AB met anderen meer formeel van aard terwijl de informatielijnen meer via hem lopen. De bestuurder ervaart het dilemma dat het AB niet moet worden overvraagd; ze hebben minder tijd. Maar daarnaast vindt hij het belangrijk dat het intern toezicht meer contact gaat onderhouden met de interne stakeholders, wat ook de inspectie aanbeveelt. Hij is positief over de duidelijk stijgende lijn. De voorzitter van het AB onderschrijft dat meer contact met interne stakeholders bijdraagt aan de kwaliteit van het bestuur. Het wordt opgepakt door als AB gesprekken met schoolhoofden aan te gaan. Tijd is echter een dilemma. Bovendien hangt het nauw samen met loyaliteit en de mogelijkheid

van een tegengeluid. Het vergt dus een goede afstemming met het bestuur, en begeleiding vanuit Verus waarin een kader wordt aangereikt dat een fasering omvat.

Stichting 2. De bestuurder en de voorzitter van de RvT vinden het belangrijk dat het intern toezicht goed geïnformeerd is en zelf contacten onderhoudt met interne en externe stakeholders. Ze plaatsen beide de stip rechtsboven. Dat krijgt vorm door het uitnodigen van interne en externe deskundigen tijdens reguliere RvT vergaderingen, het afleggen van bezoeken aan scholen, het ophalen van informatie bij interne stakeholders en externe stakeholders (inspectie, burgerlijke gemeente). De contacten die de voorzitter heeft, bespreekt hij met de overige stakeholders die op hun beurt ook contacten hebben (formeel en informeel) met interne en externe stakeholders. Door signalen op te vangen en problemen vroegtijdig te bespreken kan hij eraan bijdragen dat de kou uit de lucht gaat. Dat hij e.e.a. combineerde met een taak als lid van de classis maakt dat hij vindbaar was bij vragen van stakeholders met een godsdienstige connotatie. Transparantie en vertrouwen zijn belangrijk. Wanneer hij zonder de bestuurder contact heeft met interne en externe stakeholders is dat met medeweten van en in overleg met de bestuurder.

Stichting 3. Hier verschilt de plaats van de stip: de stip die het bestuur zet, staat in het midden van beide assen terwijl de stip die de RvT zet, links bovenaan staat: er zijn veel contacten met stakeholders, die vooral formeel gekleurd zijn. De bestuurder stelt dat de RvT wel veel contacten heeft met interne stakeholders maar niet met externe; de bestuurder is het gezicht van de Stichting naar buiten. Uitzondering hierop is dat de RvT met de bestuurder het contact met de kerk (bisdom/dekenaat) behartigt. Bestuurder en RvT voorzitter achten het van belang dat het intern toezicht voor een goede informatievoorziening niet alleen van het bestuur afhankelijk is. Dat wordt behartigd door regelmatig medewerkers met een specifieke expertise uit te nodigen voor reguliere RvT vergaderingen, door overleg met de BMR, en door per tweetal en zonder bestuurder scholen te bezoeken en daar met de directie en docenten te spreken. Dat geeft de RvT inzicht in wat daar leeft, en voedt hun zicht op hoe het met de organisatie gaat rond thema's als werkdruk en leiderschap. Het geeft de scholen bovendien gelegenheid om in vertrouwen kwesties te bespreken die met het functioneren van de bestuurder samenhangen, hoewel dat niet de insteek is en dit tot op heden nog niet is gebeurd. Deze bezoeken worden door de scholen op hoge prijs gesteld. Het is de taak van de voorzitter om e.e.a. naar de bestuurder toe terug te koppelen.

5.2.6. Samenstelling van het intern toezicht

Hier gaat het om de homogeniteit dan wel diversiteit van de opvattingen binnen het intern toezicht.

Stichting 1. De stip staat bij beiden op dezelfde plaats: links van het midden qua homogeen – diversiteit, en dan aan de bovenkant: in de richting van eensgezindheid in verscheidenheid. Dat voor AB leden wordt geworven in eigen kring draagt aan die positie bij.

Stichting 2. Ook hier staan beide stippen op dezelfde plaats, op de hoogte van de eenheid in verscheidenheid maar meer ter rechterzijde, in de richting van de diversiteit. De leden zijn redelijk op elkaar ingespeeld geraakt. Dat zich eensgezindheid aftekent is dank zij de bestuurder, de voorzitter van de RvT en de Verus-advisering.

Stichting 3. De stippen staan opnieuw bij beide schema's op dezelfde plaats, maar die is hier rechts bovenin. Er zijn binnen de RvT veel verschillen van inzicht, wat als positief geldt, maar wat ook uitdaagt om tot overeenstemming te komen en een gezamenlijk standpunt uit te kunnen dragen. De bestuurder acht de luisterende en verbindende rol van de voorzitter van de RvT in dit opzicht van grote waarde. De voorzitter van de RvT beaamt, dat in een vergadering ieders mening relevant is, en dat hij het tot zijn taak rekent om de diverse meningen 'op te halen', in gesprek te brengen en eensgezindheid te ontwikkelen.

5.3. Thema 3. Over de maatschappelijke opdracht en het stakeholderbeleid

5.3.1. De documenten over de maatschappelijke context van de onderwijsorganisatie

5.3.1.1. Stichting 1

Het bestuursverslag geeft aan de maatschappelijke uitdaging niet uit de weg te gaan. De maatschappelijke taak krijgt allereerst gestalte in de manier waarop de pedagogische opdracht gestalte krijgt: in de visie op de school als een leer-en leefomgeving waar de kernwaarden worden overgedragen en voorgeleefd, worden leerlingen opgeleid tot mensen met een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Daarnaast dient de school het maatschappelijk belang omdat het bijdraagt aan de omgevende samenleving. In dat samenspel van de pedagogische en de maatschappelijke opdracht tekent zich een relationeel mensbeeld af: mensen zijn op elkaar aangewezen en dragen verantwoordelijkheid voor het grotere maatschappelijke belang. Het strategisch beleidsplan onderscheidt maatschappelijke trends en interne onderwijstrends. De interne trends worden meer concreet benoemd; de overheid die meer afrekent op meetbare prestaties, profilering op eigenheid, samenwerking met andere pedagogische actoren, omgaan met diversiteit in individuele leerbehoeften, professionaliseringseisen, vragende/eisende ouders, armoede, gebrekkige omgangsvormen, obesitas en radicalisering. De maatschappelijke trends zijn de vergrijzing en de demografische krimp, de toenemende individualisering, flexibilisering, anonimisering en juridisering van de relaties en communicatie, de veranderende arbeidsmarkt, globalisering (inclusief de ontwikkeling in de communicatietechnologie), de mondialisering (vluchtelingenstroom en vragen rond duurzaamheid), de culturele en religieuze diversiteit en de maatschappelijke segregatie die zich binnen de onderwijswereld aftekent.

5.3.1.2. Stichting 2

Het bestuursverslag maakt melding van een pedagogische opdracht, die nauw verweven is met de maatschappelijke taak van de school; onderwijs en opvoeding dragen bij aan de ontplooiing van kinderen en daarmee aan de toekomst van de samenleving. Bij de interne en omgevingsanalyse van het strategisch beleidsplan noemt de hogere eisen die worden gesteld. De samenleving wordt mondiger en transparanter, en naast technologische ontwikkelingen spelen ook verwachtingen vanuit de overheid en van ouders een rol. Tegen die achtergrond worden doelen gesteld rond onderwijskwaliteit, personeel, innovatie, communicatie, financiën en identiteit. Die fungeert als indicator voor andere kwaliteitskenmerken; het leidt in de visie van ouders tot aandacht voor structuur, orde, discipline, welbevinden, waarden en normen, perspectief op een zinvol leven en betrokkenheid bij de samenleving.

5.3.1.3. Stichting 3

De documenten geven aan de bij de Stichting aangesloten scholen elk deel uitmaken van een leefgemeenschap: een stad, een dorp of een wijk, en daar dienstbaar aan willen zijn. Die dienstbaarheid krijgt gestalte door kwalitatief hoogwaardig en geïnspireerd basisonderwijs aan te bieden, waar nodig dit aan te vullen met kinder- en peuteropvang, door aan partnerschap met ouders te werken en door goed werkgeverschap met goede arbeidsvoorwaarden en kansen voor professionalisering. De documenten omvatten geen paragraaf die meer uitgebreid ingaat op de specifieke context van de Stichting.

5.3.2. De maatschappelijk belanghebbenden die als stakeholder worden beschouwd

5.3.2.1. Stichting 1

De bestuurder en de voorzitter van het AB hechten eraan dat de stichting zich van de maatschappelijke inbedding bewust is en daar waar dat mogelijk is rekening houdt met maatschappelijke ontwikkelingen. Zo vertalen ze hun keuze om open te staan voor alle kinderen door, in het afzien van schoolgeld, zodat hun scholen laagdrempelig zijn voor kinderen uit sociaal zwakkere gezinnen. Zoals eerder al gezegd krijgen ook thema's van duurzaamheid aandacht, en dat geldt ook voor kinderen die twijfels hebben bij hun genderidentiteit of kinderen met een andere culturele of religieuze achtergrond. Die aandacht krijgt echter vooral gestalte binnen de klas en de school zelf: lesinhoudelijk en in een zorgzame en begripvolle onderlinge omgang. Naast de interne belanghebbenden gelden de ouders en andere instanties die die deel uitmaken van de onderwijsketen of schoolomgeving de belangrijkste externe stakeholders: instellingen rond de voor- en naschoolse opvang, het voortgezet onderwijs, Centrum voor Jeugd en Gezin, enzovoorts. Op lokaal niveau hebben scholen contact met parochies, maar het heeft geen toegevoegde waarde om dat door te vertalen in het stakeholderbeleid van de Stichting. Daar speelt de ervaring in mee dat men zich niet erkend en gewaardeerd voelt in de zoektocht als Stichting naar een eigentijdse visie en vormgeving van katholiciteit. Ook de moeite die de scholen zelf doen, ontvangt een weinig positieve respons vanuit hun parochies. Het stakeholderbeleid omvat naast de interne contacten vooral andere instellingen rond jeugd en gezin, en ouders.

5.3.2.2. Stichting 2

Bestuur en toezicht geven ook hier aan dat de pedagogische opdracht in het verlengde ligt van de maatschappelijke opdracht van de school. Kinderen bij wie de talenten tot ontplooiing komen, zetten die in ten behoeve van de voortgang van de maatschappij. In de gesprekken komt sterker dan in de beleidsdocumenten gebeurt, de krimp ter sprake die deze regio kenmerkt, naast (in mindere mate) thema's van armoede, gezondheid en sociale veiligheid. De bestuurder meent dat de kernwaarden van de samenwerking en de duurzaamheid direct relevant zijn voor de maatschappelijke opdracht van de school. De school is namelijk een vitaliserende factor die het gemeenschapsleven in de aan krimp lijdende kernen kan bekrachtigen. De Stichting stimuleert en faciliteert dan ook dat scholen in hun eigen kernen contact onderhouden met de belanghebbenden ter plaatse: gemeente, kerk, bibliotheek, culturele verenigingen, bedrijfsleven, banken. De maatschappelijke betekenis van de Stichting krijgt vorm via die lokale weg, naast de contacten die de Stichting onderhoudt met interne en externe stakeholders. De voorzitter van de RvT die het belang van deze benadering onderschrijft, maakt daar de kanttekening bij dat de buurtgerichtheid niet tot kwaliteitsverlies van het onderwijs mag leiden.

In het gesprek met de voorzitter van de RvT komt ter sprake dat hij ook contact heeft met het bisdom, terwijl het bisdom in het bestuursverslag niet als externe stakeholder wordt genoemd. Hij ziet dat enerzijds als een signaal dat er binnen de Stichting nog het een en ander moet gebeuren op het vlak van de bezinning op de betekenis die de godsdienstige identiteit heeft voor de Stichting. Het wijst er bovendien op dat de godsdienstige betrokkenheid van toezichthouders zelf, doorwerkt in hun toezichthouden, bijvoorbeeld bij het contact met stakeholders.

5.3.2.3. Stichting 3

De bestuurder benadrukt dat de scholen van de stichting een historisch gegroeide sterke band hebben met de dorpen en steden waar ze staan. Dat de Stichting waarde hecht aan de eigen beslissing van het lokale schoolniveau heeft niet alleen met het subsidiariteitsbeginsel te maken maar heeft ook historische gronden. In dit grote gewicht dat aan het lokale niveau wordt gehecht tekent zich ook het oriëntatiepunt (van de Stichting) van de eigen waardigheid af. De aanwezigheid

van de katholieke school in een kern die door krimp wordt bedreigd, ziet hij als een belangrijke bijdrage van de Stichting aan het bonum commune. Het houdt de belofte in dat de scholen blijven zolang het kan voor wat betreft de wettelijke ondergrens qua leerlingaantallen. Zo is de Stichting een stabiele en betrouwbare gesprekspartner voor de kernen, die bijdraagt aan hun leefbaarheid. Dat is ze ook voor de katholieke kerk: het bisdom/dekenaat en op lokaal niveau voor de parochies. Daar geven de scholen ook zelf gestalte aan. Hij wil in de openingsviering waarmee de Stichting het nieuwe schooljaar inluidt, thematisch aandacht besteden aan armoede in de regio, dit in samenwerking met kerkelijke solidariteitsgroepen. De betrokkenheid bij de wereld veraf krijgt gestalte door als Stichting een school in Afrika te adopteren. De belangrijkste maatschappelijke belanghebbenden zijn echter de ouders.

De voorzitter van de RvT onderschrijft dit van harte. Het is de belangrijkste taak van het confessioneel onderwijs om op grond van artikel 23 van de grondwet onderwijs aan te bieden in de kleur die we voorstaan, zodat ouders wat te kiezen hebben. Hij betwijfelt of een onderwijsorganisatie baat heeft bij toezichthouders met een groot netwerk en belangrijke contacten. Het gaat erom dat ouders je weten te vinden en ervoor kiezen om hun kinderen op een school van de Stichting te plaatsen. Dat bepaalt je maatschappelijke legitimiteit. Het toezicht moet er dus op toezien dat de bestuurder het onderwijs zó kleur geeft, dat ouders zich daar in herkennen. Dat gaat goed: ondanks de krimp groeien de scholen van de Stichting. De voorzitter van de RvT meent dat de kerk ook een externe stakeholder is. Het gezag daarvan hangt nauw samen met de mate waarin de kerk mensen weet te inspireren. Hoewel hij niet zo'n zicht heeft op elke afzonderlijke lokale situatie is het zijn indruk dat de landelijke, conservatiever wordende tendens niet erg veelbelovend is voor wat betreft een inspirerende bijdrage op de visieontwikkeling op goed onderwijs.

5.3.3. De rol van het interne toezicht bij het stakeholderbeleid

5.3.3.1. Stichting 1

Het AB speelt volgens eigen zeggen niet zo'n belangrijke rol in het stakeholderbeleid. De bestuurder onderhoudt de contacten met de stakeholders, en de betrokkenheid van het intern toezicht daarbij is vooral toetsend, achteraf. Toch geven de gesprekken met bestuur en intern toezicht ook iets anders aan, namelijk dat de betekenis van de inbreng door het intern toezicht dan wel niet groot is in formele zin, maar wel belangrijk in inspirerende zin. De inspiratie van het intern toezicht die voortkomt uit de eigen professionele passie werkt door. Niet alleen in de vorm van incidentele contacten hierover met scholen, maar vooral ook in het scherp houden van de inspiratie van de bestuurder. Dat hier het directe belang van het eigen geluid van het intern toezicht zichtbaar wordt (als inspiratie die de bestuurder scherp houdt voegt het waarde toe) draagt eraan bij dat het belangrijk wordt gevonden dat het intern toezicht meer eigen relaties onderhoudt met interne stakeholders. Dat krijgt allereerst gestalte in contacten met schoolhoofden.

5.3.3.2. Stichting 2

De bestuurder en de voorzitter van de RvT vinden het toezicht belangrijk als sparring partner, om mee te overleggen over de toekomst en de strategie. Omdat het intern toezicht geen directe bron is (zoals de directeuren of het overig personeel), is direct contact tussen het intern toezicht en de interne en externe stakeholders zinvol. Het bevordert hun zicht op de maatschappelijke betekenis van de school, die van belang is voor de kwaliteit van hun advisering aan de bestuurder.

5.3.3.3. Stichting 3

Het bestaansrecht van de school hangt af van de waardegeladen, inhoudelijke keuze van ouders. Dat de Stichting toezichthouders werft waarin de verbondenheid met de katholiciteit wordt gecombineerd met gespreide maatschappelijke achtergrond en professionele expertises, moet eraan

bijdragen dat het intern toezicht de bestuurder goed kan adviseren. Het is de bestuurder die de externe contacten behartigt. In het contact met het dekenaat/bisdom speelt de voorzitter van de RvT ook een rol. Zoals eerder al genoemd heeft het intern toezicht een belangrijke rol in de contacten met de interne stakeholders.

5.4. Thema 4: de fasering in schema

Dit gespreksonderdeel is in zo goed als elk interview erg kort besproken. In een enkel interview is het helemaal niet aan de orde geweest. De belangrijkste reden daarvoor was tijdgebrek. Ook als het interview langer dan het afgesproken uur duurde, bleef dit onderdeel bijna altijd toch nog onderbelicht. De interviews hebben dus onvoldoende antwoord geboden op deze vraag.

HOOFDSTUK 6. EVALUATIE VAN DE UITKOMSTEN

Dit hoofdstuk is evaluatief. De vraag naar de rol van de identiteit wordt uitgewerkt langs de twee relationele lijnen die binnen het strategisch partnerschap aan de orde zijn: de relatie bestuur en intern toezicht, en de relatie schoolorganisatie en samenleving. Bij beide onderdelen worden suggesties gedaan voor nader onderzoek en de governance advisering.

6.1. De rol van de identiteit in de relatie bestuur en intern toezicht

6.1.1. Betrokkenheid bij identiteit als gezamenlijk kenmerk van bestuur en intern toezicht

Mijn eerste evaluatieve opmerking verbindt mijn resultaten met die van Goodijk 2012, waar hij met betrekking tot de identiteit spreekt over de neiging van het intern toezicht naar een formele en weinig proactieve houding. Mijn uitkomsten bevestigen dat beeld niet. In alle drie de gevallen zijn de intern toezichthouders (althans de voorzitters daarvan) voor de bestuurders een inhoudelijke gesprekspartner waar zij waarde aan hechten. Daar speelt het persoonlijk geïnspireerd zijn van het intern toezicht in mee (Stichting 1), de grotere betrokkenheid en deskundigheid rond dit thema bij de intern toezicht-voorzitter (Stichting 2), of het vermogen van de RvT voorzitter om de RvT als geheel (ook op dit vlak) te managen in de richting van een eensgezind geluid (Stichting 3). Het verschil tussen mijn uitkomsten en Goodijk 2012 is eventueel te verklaren vanuit de verschillende achtergrond van de onderzoeksgroepen: in 2012 was die voornamelijk protestants-christelijk en de mijne is overwegend katholiek. Er zijn echter (voor zover ik weet) geen onderzoeken die een dergelijk confessioneel verschil ondersteunen. Een andere mogelijke verklaring hangt met het verstrijken van de tijd samen. De grotere inhoudelijke betrokkenheid van 'mijn' toezichthouders valt vanuit die optiek te verklaren als de 'vruchten van 2018', waar onderzoek van 2014 al sprak over de te verwachten 'oogst' op dat vlak (als gevolg van de toen al gangbaar wordende gesprek binnen het onderwijs over strategisch partnerschap). Zo'n verklaring lijkt me goed mogelijk.

Daarnaast speelt echter nog iets anders een rol, en wel de grote rol die ik bij bestuur en intern toezicht waarneem voor een cultuur van aandacht voor de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen in hun onderlinge omgang. Vanuit die aandacht voor onderling vertrouwen wordt, als ik het goed zie een gezamenlijke cultuur ontwikkeld, waarin ze een vergelijkbaar gewicht toekennen aan de identiteit, of er een vergelijkbare omgang mee ontwikkelen. Daarbinnen kunnen verschillen bestaan tussen bestuur en intern toezicht. Die verschillen hangen echter niet zozeer samenhangen met het bestuurder of toezichthouder zijn als zodanig, maar veeleer met persoonlijke affiniteit, vertrouwdheid met godsdienstige taal, of (in samenhang daarmee): generatie. Omdat mijn resultaten doen vermoeden dat bestuur en intern toezicht gezamenlijk een bepaalde houding ontwikkelen ten aanzien van identiteitsvragen, vraag ik me af of de toezichthouders die volgens Goodijk in 2012 nogal formeel en weinig proactief waren bij identiteitsthema's, in dat opzicht eigenlijk verschilden van hun bestuurders. Dit aspect zou onderdeel kunnen zijn van verder onderzoek, en van de governance advisering.

6.1.2. Religieus analfabetisme als toekomst van bestuur en intern toezicht

Mijn tweede evaluatieve opmerking betreft de expertise op het vlak van de identiteit binnen bestuur en intern toezicht. Goodijk wijst op het belang daarvan, in 2012. In mijn onderzoek blijkt die expertise nogal divers te zijn, en samen te hangen met het deel uitmaken van een bepaalde generatie. Naarmate de respondenten (bestuurder of toezichthouder) jonger zijn, zijn ze minder vertrouwd met godsdienstige taal, symbolen, teksten, rituelen, praktijken en visies/documenten. Die geringere religieuze expertise onder jongere bestuurders en toezichthouders gaat gepaard met een wat grotere openheid voor de mogelijkheid van de religie als inspiratiebron. Het generatieverschil waarover al eerder in verband met religie is geschreven (Stoffels 2006; Elshof 2013) speelt ook binnen de governance van confessionele scholen een rol en zal dat in toenemende mate doen,

omdat jongeren de plaats van ouderen gaan innemen en hun relatief geringe religieuze geletterdheid gangbaar wordt binnen bestuur en toezicht. Het is wellicht raadzaam dat de governance adviseurs en de identiteitsadviseurs bij elkaar te rade gaan. Niet alleen om over elkaars expertise te horen maar ook om in hun werkzaamheden aandacht te ontwikkelen voor de raakvlakken van hun werkzaamheden. Eventueel kan nader onderzoek bijdragen aan vormen van samenwerking waarbij de expertises elkaar versterken.

6.1.3. De innerlijke beaming van wederkerig vertrouwen als centrale waarde

Goodijk 2014a stelde vast dat er verschillen zijn in de visie op strategisch partnerschap: tussen bestuur en intern toezicht en tussen bestuurders onderling en toezichthouders onderling. Dat beeld wordt door mijn interviews bevestigd, hoewel het opvalt dat binnen Stichting 2 het bestuur en het intern toezicht opmerkelijk gelijkgestemd zijn. Dat zou verklaarbaar kunnen zijn vanuit de moeizame, historisch gegroeide situatie van hun stichting. Wellicht vergt de weerbarstigheid van een concrete context hogere eisen aan de doordenking (door bestuur en intern toezicht samen) van de visie op de eigen en elkaars rol: in de omgang met interne en externe belanghebbenden. Mogelijk is ook, dat het gefuseerd zijn als zodanig daar een rol in speelt. Ik stel me voor dat de governance-advisering zich terdege bewust is van de impact van feitelijke (nood)situaties. Wellicht is het zinvol om (als dat niet al zou gebeuren) ook onderzoeksmatig aandacht te ontwikkelen voor de rol van feitelijke (nood)situaties binnen bestuurlijke verhoudingen en processen.

Mijn uitkomsten sluiten goed aan op het beeld dat Goodijk in 2014a schetst. Niet alleen in de waarneming dat besturen en intern toezicht zich realiseren goed na te moeten denken over de condities en de grenzen ervan, maar ook in de toegevoegde waarde (Goodijk 2014b, 13, 38). De door hem genoemde voordelen zijn in meer of mindere mate een plek in de interviewuitkomsten.

- Verkenning van perspectieven
- Het gezamenlijke referentiekader
- Elkaar op inhoud versterken
- Scherp zijn en elkaar uitdagen
- Verdere groei van onderling vertrouwen
- Voorkomen van mogelijke ontsporingen
- Zorgen voor voldoende draagvlak
- Elkaar zo nodig ondersteunen naar derden

Nu is het niet vreemd dat mijn resultaten in het plaatje van Goodijk 2014a passen. Het ligt zelfs voor de hand. Dit onderzoek van Goodijk heeft namelijk (net als het mijne) een kwalitatief design en is bovendien omvattender dan het mijne. De toegevoegde waarde van mijn onderzoek (als het gaat om de relatie bestuur en intern toezicht) is dus niet gelegen in de nieuwe inzichten in de manier waarop de relatie bestuur en intern toezicht gestalte krijgt. De meerwaarde hangt meer samen met mijn benadering die de mogelijke rol onderzoekt van de godsdienstigheid (of de godsdienstige waardegeladenheid) in het 'waarom en waartoe' binnen dit contact.

Het kijken met die bril heeft voor wat betreft de relatie tussen bestuur en intern toezicht twee aspecten aan het licht gebracht. Het eerste is, dat wederkerig onderling vertrouwen als zodanig in de samenwerking van waarde is, en na wordt gestreefd. Dat is verweven met het besef van het op elkaar aangewezen te zijn, wat Goodijk beklemtoont in zijn relationele visie op dit partnerschap. In de behoedzaamheid en het respect waarmee de respondenten zich in mijn interviews over de bestuurlijke partner uitlaten, tekent zich echter iets af, wat ik als de innerlijke beaming ervaar van dat waar het Goodijk om te doen is. Bij bestuur en intern toezicht is met het wederkerige vertrouwen in de professionele bestuurlijke partner iets in het geding dat van onaantastbare en in die zin 'heilige' waarde is. Deze innerlijke beaming door bestuur en toezicht van het fundamentele belang van wederkerig vertrouwen in de samenwerking gaat enerzijds vooraf aan de voordelen die Goodijk bij

het strategisch partnerschap noemt, zoals bijvoorbeeld de strategische ondersteuning of het elkaar versterken op inhoud. Anderzijds wordt het onderlinge vertrouwen ook versterkt, wanneer de bestuurlijke partners zich hieraan wagen.

Het tweede relevante punt is, dat deze innerlijke beaming van wederzijds vertrouwen in de bestuurlijke samenwerking, ook betrekking heeft op de kernwaarden van de stichtingen. Zo wordt binnen elke stichting er waarde aan gehecht dat de functionele relaties (leerling, docent, ouder, directeur, et cetera) op een personalistische manier worden benaderd; het gaat in elke functie allereerst om een mens die intrinsiek van waarde is, en om een schoolklimaat dat dit uitstraalt. Mijn interviewuitkomsten wijzen uit dat de personalistische, relationele mensvisie die deel uitmaakt van de kernwaarden van de stichtingen, gestalte krijgt in de behoedzame en respectvolle manier waarop de bestuurlijke partners zich over elkaar uitlaten.

Dit ligt in de lijn van mijn hierboven geformuleerde vermoeden, dat bestuur en intern toezicht gezamenlijk een organisatiecultuur ontwikkelen, waarin bepaalde houdingen en waarden centraal staan die van heilige betekenis zijn. Die centrale betekenis daarvan krijgt echter niet alleen gestalte door ze te benoemen, maar ook door ze te belichamen.

6.1.4. De onbewuste doorwerking van de identiteit binnen het bestuursmodel

Het was al bekend dat in de keuze voor een bepaald bestuursmodel vaak pragmatische motieven de doorslag geven, en dat de feitelijke gedragsmatige invulling van het gekozen model bepalend is voor de adequaatheid ervan. De 'hoe' vraag heeft daar volgens Oosterling et al. (2011, 31) het grootste gewicht bij: hoe worden taken, rollen en verantwoordelijkheden ingevuld. Verschillende van mijn respondenten onderschrijven dit. Toch blijkt ook hier het thema van Goodijk (de relevantie van het 'waarom en het waartoe' in relatie tot het 'hoe') betekenisvol. Bij elk van de stichtingen van mijn onderzoek blijkt namelijk van een samenhang sprake te zijn tussen de kernwaarden en het bestuursmodel. Het gaat er daarbij niet om, dat het model gekozen is vanwege de kernwaarden, maar omgekeerd: de kernwaarden geven richting aan de omgang met het model. In het 'hoe' klinken het 'waarom en het waartoe' dus door. Opvallend hierbij is, dat de respondenten zich daar niet altijd zelf van bewust zijn. Dat maakt (opnieuw) zichtbaar dat (godsdienstige) waardeoriëntaties niet altijd expliciet, verbaal en op een bewuste manier aan het licht komen. Ze kunnen ook op impliciete, minder herkenbare en onbewuste wijzen een rol spelen en onderhuids deel uitmaken van het dna van de schoolorganisatie (Elshof 2015).

Dat vraagt binnen onderzoek en governance advisering om aandacht voor de impliciete, belichaamde en onbewuste wijzen waarop waarden gestalte krijgen, en voor de verwevenheid ervan met godsdienstigheid.

6.1.5. Het eigene van de rollen van de voorzitters van bestuur en intern toezicht

De interviewuitkomsten wijzen erop dat de bestuursvoorzitter een centrale rol speelt in de verwoording van het 'waartoe en het waarom' van de schoolorganisatie. Het verhaal van missie en visie van de schoolorganisatie is in hoge mate het verhaal van de bestuurder in zoverre dat het doorgaans zijn verwoording is van wat breder leeft. Ook al is een en ander dialogisch tot stand gekomen en hebben de intern toezichthouders en de interne en externe belanghebbenden er hun inbreng in gehad; in de uiteindelijke documenten gaat het om de verwoording van de bestuursvoorzitter. Een risico daarbij is, dat het vertrek van de bestuurder niet alleen een nieuw in te vullen vacature met zich meebrengt, maar ook een tot een inhoudelijk vacuüm leidt. Dat speelt met name wanneer het verhaal over wat voor de schoolorganisatie van waarde is, onvoldoende gedragen wordt door het intern toezicht en de stakeholders. Het is dan ook niet alleen voor het draagvlak maar ook voor de continuïteit belangrijk dat de vragen naar het 'waarom en waartoe' van de schoolorganisatie verweven raken met zoiets als het collectieve geheugen van de belanghebbenden. Daar speelt niet alleen de bestuursvoorzitter maar ook de voorzitter van het intern toezicht een grote rol in. De interviewresultaten wijzen erop, dat de voorzitters van het intern toezicht, (wellicht

mede afhankelijk van de gekozen bestuursvorm) een grote rol kunnen spelen als bemiddelaar tussen de bestuurder enerzijds en de overige toezichthouders anderzijds. Dat kan gestalte krijgen in geregeld tussentijds contact tussen de voorzitter van de RvT en de overige toezichthouders om hen te informeren over zijn besprekingen met de bestuurder. Het kan ook gestalte krijgen in overleg tussen de RvT voorzitter en de overige toezichthouders, voorafgaand aan de reguliere vergaderingen met de bestuurder, of in een vergaderstijl waarbij de voorzitter van de RvT de diversiteit in de visies ter vergadering 'ophaalt' om van daaruit tot eensgezindheid in de bestuursadvisering te komen. Nu doen de voorzitters van de RvT die in dit onderzoek participeerden, dit rondom de diverse thema's die ter tafel komen. Die bemiddelende rol is ook en met name zinvol als het gaat om de ontwikkeling van een collectief besef van het 'waarom en waartoe' van de schoolorganisatie.

De rol van de AB voorzitter is in zekere zin lastiger, omdat het bestuursmodel minder ruimte biedt voor een onafhankelijk geluid van het intern toezicht. Op het onderlinge vertrouwen, dat bij alle drie de stichtingen zo'n grote rol speelt binnen de relatie tussen bestuur en intern toezicht, wordt in het geval van het bestuursmodel met een Raad van Beheer een groter beroep gedaan. Binnen een bestuursmodel met bijvoorbeeld een Raad van Toezicht, kan onderling vertrouwen zich geleidelijk aan ontwikkelen. Dat het intern toezicht over feitelijke manoeuvreerruimte beschikt speelt daar een rol in, ook in de houding ten opzichte van het bestuur in kritische situaties. Het vertrouwen lijkt binnen een Raad van Beheer model meer te worden voorondersteld. Als bepaalde kritische situaties daarom zouden vragen, moet het AB escape ruimte (en houdingen) ontwikkelen om daar een antwoord op te kunnen geven.

6.1.6. De persoonlijke waardegeladen betrokkenheid van toezichthouders bij hun taak

Enkele van mijn respondenten geven aan dat het moeilijk is om goede toezichthouders te krijgen en te houden. Ik vermoed dat Stichting 1 daarvoor iets aanreikt. Hier blijkt namelijk dat de professionele passie van een intern toezichthouder betekenis krijgt voor de schoolorganisatie. Niet alleen in inspirerende zin, voor de bestuurder, maar breder. Binnen Stichting 1 heeft de bestuurder niet alleen oog voor de professionele deskundigheid van de toezichthouder, maar wordt ook een beroep gedaan op zijn persoonlijke en waardegeladen betrokkenheid. Zijn passie voor duurzaamheid krijgt betekenis in het schoolleven, en dat dit het geval is, maakt voor hem het toezichthouden persoonlijker en aantrekkelijker. Dat dit binnen de andere stichtingen niet wordt genoemd, betekent uiteraard niet, dat dit hier geen rol speelt. Het betekent vermoedelijk wel, dat het daar minder in beeld is. Dat de persoonlijke en waardegeladen betrokkenheid van het intern toezicht bij hun professie zo'n grote rol speelt binnen Stichting 1, roept de vraag op of expliciete aandacht daarvoor in meer gevallen relevant kan zijn voor de schoolorganisatie. Het is de moeite waard om nader in beeld te krijgen of daar meer situaties aanknopingspunten zitten voor hun betrokkenheid. Wellicht zelfs in de vorm van een deur die de schoolorganisatie meer opent in de richting van de samenleving. Ook zou nader onderzocht kunnen worden of dit in meer situaties kan bijdragen aan het vinden en vasthouden van goede toezichthouders. Aandacht voor de professionele achtergrond en de persoonlijke inspiratie van toezichthouders lijken me dus niet alleen van belang voor de bestuurder maar ook voor aanknopingspunten voor de betrokkenheid van het intern toezicht bij de beleidsontwikkeling.

6.2. De rol van de identiteit voor de relatie onderwijsorganisatie – samenleving

Verscheidene interviews geven aan dat het moeizaam is om de godsdienstige identiteit door te vertalen naar de onderwijswereld. Daar spelen een paar zaken een rol in: als kans of als knelpunt.

6.2.1. De godsdienstige lading van de maatschappelijke opdracht

In alle interviews klinkt de grote waarde door die wordt toegekend aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de school. Die maatschappelijke verantwoordelijkheid omvat zowel de

pedagogische opdracht om kinderen tot ontwikkeling te laten komen in een school als leer-en leefgemeenschap, maar ook de betrokkenheid bij de samenleving die de school omringt (dichtbij en veraf). In de antwoorden met betrekking tot de visie op de pedagogische en maatschappelijke opdracht valt de aandacht van de respondenten op voor mensen aan de onderkant en sociale problemen (armoedeproblematiek, voedselbanken, de emancipatorische drive om mensen in hun kracht te zetten, duurzaamheid, derde wereld). De maatschappelijk-pedagogische visie heeft dus niet zelden de kleur van solidariteit of rechtvaardigheid.

Daarbinnen is het opmerkelijk dat er bestuurders en toezichthouders zijn die dat expliciet in verband weten te brengen met de identiteit, bijvoorbeeld met thema's uit het christelijke en katholieke sociale denken. Er zijn echter ook respondenten die het verband met de godsdienst minder gemakkelijk leggen of die eigenlijk niet duidelijk kunnen aangeven waar het in de godsdienst zoal om gaat. Bij hen is het opvallend, dat zij wel het intuïtieve besef hebben dat met deze maatschappelijke-pedagogische taak iets in het geding is dat onaantastbaar is, niet ter discussie staat, in die zin 'heilig' is, en ook godsdienstig van waarde. Dat godsdienstige heeft dan niet te maken met de strikt godsdienstige vorming van leerlingen maar met het heilige besef dat kinderen tot hun recht moeten kunnen komen, en dat dit ook godsdienstig van waarde is of zou moeten zijn, net zoals ook het bijdragen aan een betere wereld van godsdienstige waarde is of zou moeten zijn.

Daarmee wijzen de interviews op een innerlijk besef onder de respondenten (dat soms expliciet verwoord wordt en soms als intuïtie leeft) dat de maatschappelijke opdracht van de school verweven is met de godsdienstige identiteit.

Dat is relevant, allereerst omdat meer bestuurders en toezichthouders aangeven het moeilijk te vinden om het godsdienstige door te vertalen naar de onderwijswereld. Het inzicht dat in het (intuïtieve of meer bewuste) besef van bestuurders en toezichthouders dat in de maatschappelijke betrokkenheid iets van heilige waarde in het geding is, impliceert dat er van binnen uit, vanuit de beleving, aanknopingspunten te vinden zijn die als bouwstenen kunnen bijdragen aan de gezamenlijke ontwikkeling van een godsdienstig geïnspireerde visie op de maatschappelijke opdracht van de school. De onderwijswereld heeft zelf al bouwstenen voor de brug die de beide werelden kan verbinden.

Dit is bovendien relevant voor wat betreft de maatschappelijke legitimatie van de confessionaliteit van de schoolorganisatie. Het besef dat de 'kleur' van de pedagogische en maatschappelijke opdracht verweven is met wat van binnen uit als heilig geldt en godsdienstig van betekenis is of zou moeten zijn, is niet alleen relevant voor het interne gesprek maar ook extern van belang. Het kan in de dialoog met externe belanghebbenden bijdragen aan de maatschappelijke profilering en legitimering van de confessionaliteit van de schoolorganisatie.

6.2.2. De betekenis van godsdienstige concepten in het publieke debat over goed onderwijs

In verband hiermee is de gedachte van de 'omgekeerde doorbraak' relevant. Zo refereert Roebben (2016) aan Habermas' visie dat de grote religies over een 'semantisch potentieel' beschikken: een geheel van beelden, woorden, metaforen, verhalen, identificatiefiguren et cetera die niet alleen gelovigen te denken geven over hoe te leven, maar die ook voor anderen beschikbaar gemaakt zouden moeten worden. Hij ziet daar een taak voor het onderwijs, dat leerlingen in brede zin laat kennismaken met religieuze concepten en praktijken en zo aan hun persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling bijdraagt (Roebben 2016; Elshof 2017a, b). Ook Borgman refereert aan Habermas' pleidooi voor een beredeneerde deelname vanuit godsdienstige tradities aan het maatschappelijk debat (2006). Vrijheid van godsdienst is een grondrecht; niet als vorm van 'culturele natuurbescherming voor uitstervende soorten' waar voor anderen irrelevante inzichten worden gekoesterd, maar als een recht dat de mogelijkheid impliceert dat datgene dat naar voren wordt gebracht, iets toevoegt aan dat wat maatschappelijk al van waarde wordt geacht. Het draagt bij aan het publieke belang dat godsdienstige concepten worden binnengebracht en betekenis krijgen in het maatschappelijke debat, opdat ze actuele betekenis kunnen krijgen en waarde kunnen toevoegen. Naar mijn mening vragen de onderzoeksresultaten, precies vanwege de kleur die ze geven aan de pedagogische en maatschappelijke opdracht, erom dat ze breder in gesprek worden gebracht. De

eigen, godsdienstig geïnspireerde kleur draagt namelijk bij aan het maatschappelijk debat over wat goed onderwijs eigenlijk is (vgl. Biesta 2015; Borgman 2017, 181-202).

De taak van de confessionele onderwijswereld om hun eigen tradities te openen stellen in het maatschappelijke debat, kan volgens mij bevorderd worden door een meer inhoudelijke bezinning binnen het onderwijs op relevante godsdienstige inzichten en concepten. Daarin kan een nadere kennismaking een rol spelen met documenten die betrekking hebben op de maatschappelijke thema's waar de scholen volgens de respondenten mee kampen. Zo bieden het katholieke en christelijke sociaal denken een integrale godsdienstige visie op de samenhang tussen mens-en wereldbeeld en thema's van armoede, rechtvaardigheid en solidariteit. Het godsdienstige belang van duurzaamheid wordt uitgebreid in *Laudate si* beschreven (Laudato si, 2015), zoals ook het godsdienstige belang van katholiek onderwijs dat religieus verschil respecteert en in dialoog brengt wordt verhelderd (*Educating to intercultural dialogue in catholic schools*).

Het lijkt mij, dat documenten als deze het onderwijs kunnen helpen bij de ontwikkeling van een eigen visie en praktijk rondom zulke thema's. Door ze in gesprek te brengen kunnen ze fungeren als 'semantisch potentieel' dat geopend wordt en beschikbaar komt als achtergrond waartegen persoonlijke intuïties en visies kunnen worden verdiept en met elkaar verbonden. Zo kan de schoolorganisatie vanuit een sterkere eigen godsdienstig geïnspireerde kleur bijdragen aan het maatschappelijk debat over wat goed onderwijs is. Het zou de moeite waard zijn om hier in onderzoek en advisering aandacht aan te besteden.

6.2.3. Het kerkelijke als specifieke dimensie van godsdienstige identiteit

Wat verder uit de interviews naar voren komt is dat de godsdienstige identiteit, die doorgaans wordt betrokken op de levensbeschouwelijke, de pedagogisch-didactische, de organisatorische en de maatschappelijke dimensie (De Wolff 2000) binnen de katholieke basisscholen ook een kerkelijke dimensie omvat. In alle interviews wordt de godsdienstige identiteit betrokken op contacten met de katholieke kerk (rondom de initiatiesacramenten van Eerste Communie en Vormsel, liturgische feesten, de mogelijkheid van ondersteuning bij de identiteit, contacten met pastores, het dekenaat of het bisdom), of op verwachtingen die over en weer leven. Vanuit de kerk hoort daar de verwachting bij dat de school op een voor de kerk herkenbare manier katholiek is, terwijl het verwachtingspatroon vanuit de school meer gaat in de richting van een inspirerende betrokkenheid. Die relatie is niet vrij van teleurstelling. Toch zou het een misvatting zijn om de kerkkritische houding vanuit bestuur en toezicht af te doen als mentale afstand die vooral van afgenomen betrokkenheid blijkt geeft. In de kritische geluiden tekent zich namelijk ook een volgehouden betrokkenheid af, en een verlangen naar een kerk die een inspirerende gesprekspartner kan en wil zijn. De kritiek laat niet allereerst afstand zien maar wijst op de grote rol van de kerk in de geloofsbeleving van kerkelijke en voormalig kerkelijke katholieken (Elshof 2008; 2018). Het is zaak om de gevoelsmatige betrokkenheid bij het katholieke leven goed voor ogen te houden, in onderzoek en in de begeleiding, want daar is een belangrijk aspect van de maatschappelijke inbedding van katholieke scholen mee gemoeid.

6.2.4. Contact met de kerk: twee niveaus

Met betrekking tot de contacten met de katholieke kerk wijzen de interviewuitkomsten gezamenlijk op twee niveaus: dat van de stichting en het lokale niveau. Er lijkt van een tendens sprake te zijn, waarbij het zwaartepunt van de contacten meer op het lokale niveau komt te liggen. Soms hangt dat met een verlegenheid samen om er op stichtingsniveau iets aan te doen, soms is het een bewuste keuze die voortkomt uit het besef dat het lokale niveau daar beter toe in staat is, of daar bij uitstek geschikt voor is (subsidiariteit). Die verschuiving zou gepaard kunnen gaan met een bloei in de contacten tussen school en kerk op het lokale niveau. De interviews geven daar echter geen blijk van. In sommige gevallen is (ook) op dit vlak van teleurstelling sprake. De facto leidt zo'n verschuiving naar het lokale niveau dus niet als vanzelf tot betere contacten met het kerkelijke leven. Toch lijkt de bevordering van zulke contacten wel wenselijk. Zulke contacten kunnen namelijk bijdragen aan de visie en de praktijk van goed, geïnspireerd onderwijs. Dat scholen dit missen, wordt helder in de

ervaring van het teleurgesteld zijn. De verwachting dat het lokale niveau beter in staat is om werk te maken van die kerkelijke dimensie wordt niet altijd bewaarheid. Bemoeienis vanuit de stichtingsniveau blijft nodig.

Wellicht is het zinvol dat vanuit het centrale niveau van de stichtingen meer expliciete aandacht wordt ontwikkeld voor de manier waarop op het lokale niveau de contacten tussen school en kerk gestalte krijgen. Zo kan zicht ontstaan op factoren die daar bevorderend voor zijn. Ook de contacten die de lokale scholen hebben met hun externe belanghebbenden aan bijvoorbeeld de dorpsstafels waaraan ze participeren, zouden tot een input kunnen vormen voor beleid dat de stichting op het centrale niveau ontwikkelt in de richting van inspirerende contacten met het kerkelijk leven. Het lijkt me bovendien aan te bevelen dat de stichtingen in hun interne toezicht naast andere expertises, ook deskundigheid toevoegen op het vlak van de betrokkenheid bij kerk en theologie.

LITERATUUR

- Altena Davidsen, M, J. den Ouden, T. Visser en M. Lammers (2017), *Religie en levensbeschouwing: rationale voor een kerncurriculum VO in Narthex*, *Tijdschrift voor levensbeschouwing en educatie* 17/1, 17-26.
- Avest, K.H. ter, C. Kom, A. de Wolff, G.D. Bertram-Troost en S. Miedema (2013). 'Als het goed voelt..' *Onderzoek naar schoolkeuzemotieven van ouders van jonge kinderen*, Besturenraad, Woerden
- Bakker, D. den (2017), *Gedachten bij goed onderwijs. Inspiratiebron voor scholen om goed onderwijs vorm te geven*. Verus, Woerden.
- Bertram-Troost, G. en T. Visser (2017), *Godsdienst/levensbeschouwing, wat is dat voor vak? Docenten godsdienst/levensbeschouwing over zichzelf en hun vak, nu en in de toekomst*. Woerden-Amsterdam.
- Biesta, G. (2015), *Het prachtige risico van onderwijs*, Phronese, Culemborg.
- Borgman, E. (2006), *De onlosmakelijke verbondenheid van religie en publiek domein: pleidooi voor een 'omgekeerde doorbraak'*, in W. van de Donk et al., *Geloven in het publieke domein. Verkenningen van een dubbele transformatie*. Amsterdam University Press, Amsterdam, 315-336.
- Borgman, E. (2017), *Leven van wat komt. Een katholiek uitzicht op de samenleving*, Meinema, Utrecht.
- Buijs, G. (2014), *Van wie is de school eigenlijk? Christelijk onderwijs tussen staat, markt en samenleving*, in *Van deze tijd. Maatschappelijke veranderingen en christelijk onderwijs*. SSCO, Woerden, 19-23.
- Educating to Intercultural Dialogue in Catholic Schools (2013), www.kuleuven.be/thomas/page/opvoeden-tot-interculturele-dialoog-in-katholieke-scholen/
- Elshof, A.J.M., (2008), *Van huis uit katholiek. Een praktisch theologisch, semiotisch onderzoek naar de ontwikkeling van religiositeit in drie generaties van rooms-katholieke families*, Eburon, Delft.
- Elshof, T. (2012), *De religieuze generatiekloof*, in *Narthex, Tijdschrift voor levensbeschouwing en educatie* 12/ 4, 63-69.
- Elshof, T. (2014), *Religious narrative and the body*, in R. Ganzevoort et al. (Eds.) *Religious Stories We Live By. Narrative Approaches in Theology and Religious Studies*, Leiden/Boston, Brill, 157-168.
- Elshof, T. (2015), *Catholic schools and the embodiment of religiosity*, in *Religious Education* 11(2), 150-161.
- Elshof, T. 2017a. *Mystagogy, Religious Education and Lived Catholic Faith*, in *Journal of Religious Education* 64, 143–155.
- Elshof, T. 2017b. *Religious Teachers and Students about Biblical Teaching and Discipleship: An Account of a Recent Exploration*, in B. Koet and A. Van Wieringen (eds.), *Multiple Teachers and Disciples*, 225–237, Peeters, Leuven
- Elshof, T. (2018), *The challenge of religious education to deal with past and present Catholicism*, in *British Journal of Religious Education*, DOI: [10.1080/01416200.2018.1484689](https://doi.org/10.1080/01416200.2018.1484689)
- Elshof, T. (2019), *Primary School Parents' Perspectives on Religious Education*, in A.M. Gellert and M. Buchanan (eds.), *Global Perspectives on Catholic Religious Education*, Volume II, Springer, Chapter 10.
- Extranet Verus (2018), *Powerpoint 'Fasen van en perspectieven op toezicht, bestuur en stakeholders'*, bij de masterclass 1 (januari 2018) van de Masterclasses Besturen en Toezicht houden vanuit Waarden, leergang voorjaar-zomer 2018.
- Goodijk, R. (2011), *Toezicht in semipublieke organisaties. Leren we van misstanden?*, TiU, Tilburg.

- Goodijk, R. (2012), *Intern toezicht en levensbeschouwelijke identiteit. Onderzoek naar de omgang van intern toezichthouders met de identiteit van hun onderwijsinstelling*, Besturenraad, Woerden.
- Goodijk, R. (2013), *Toezicht houden op de onderwijskwaliteit. Onderzoek naar verantwoordelijkheden, besturing en condities voor goed intern toezicht*, Besturenraad, Woerden.
- Goodijk, R. (2014a), *Strategisch partnerschap gestalte geven. De relatie tussen bestuur en toezicht binnen onderwijsinstellingen*, Verus, Woerden.
- Goodijk, R. (2014b), *Invulling geven aan actief stakeholderbeleid. Over de institutionele rol van bestuur en toezicht binnen onderwijsinstellingen*, Verus, Woerden.
- Goodijk, R. (2015), *Van afvinken naar aanspreekbaarheid: over deugdelijke governance in de semipublieke sector*, VU-Zijlstra Center, Amsterdam.
- Goodijk, R. (2017), *Strategisch partnerschap. Wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*, Van Gorcum, Assen.
- Hermans, C. (2003), *De school als gemeenschap. Participerend organiseren van identiteit*, Damon, Budel.
- Hermans, C. (2017), *Het goede onderscheiden*, in D. den Bakker (red.), *Gedachten bij goed onderwijs. Inspiratiebron voor scholen om goed onderwijs vorm te geven*. Verus, Woerden, 21-26.
- Hermans, C. (2019), *Kwaliteit van onderwijs. Een cyclus van praktijk, verhaal, karakter en verantwoording*, ongepubliceerd, in 2019 te verschijnen manuscript.
- Joosten, T. (2017), *Onderwijsvrijheid: een duurzame waarde*, in M. Laemers et al (red.), *De houdbaarheid van het duale bestel. Overeenkomsten en verschillen tussen openbaar en bijzonder onderwijs 100 jaar na de Pacificatie*, SDU, Den Haag, 51-62.
- Laudato Si (2015), Encycliek van paus Franciscus over 'de zorg voor het gemeenschappelijk huis' http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_en.pdf
- Oosterling, M., R. Vink m.m.v. A. Broekmans (2011), *Besturen met intern toezicht*, IVA, Tilburg.
- Rhebergen, C. en K. Lassche, (2012), *Eerste hulp bij governance. Goed bestuur en intern toezicht in de praktijk*, Besturenraad, Woerden.
- Roebben, B. (2016), *Theology Made in Dignity: On the Precarious Role of Theology in Religious Education*, Peeters, Leuven.
- Stoffels, H. (2006), *Nieuwkomers en nazaten. Vijf generaties en hun religieuze kansen*, in *Religie en samenleving*, 1/3, 121-139
- Wolff, A. de (2000). *Typisch Christelijk? Een onderzoek naar de identiteit van een christelijke school en haar vormgeving*, Kok, Kampen.

Fasen van en perspectieven op toezicht, bestuur en stakeholders



stip: huidige positie
ster: gewenste positie

Fasen/ Dimensie	1. Informeel/ ontlukend toezicht en bestuur	2. Geformaliseerd toezicht en bestuur	3. Opbrengstgericht toezicht en bestuur	4. Systeemgericht toezicht en bestuur	5. Waardegedreven toezicht en bestuur
Kern-oriëntatie toezicht	Wat mogen we? (Waar zijn we toe bevoegd)	Wat moeten we? (Wat is de verantwoordelijkheid)	Waar gaan we voor? Welke risico's zien we?	Wat borgen we en (laten) we ontwikkelen?	Waar slaan wij voor?
Governance codes en -regels	Niet of onvoldoende bekend	Bekend, maar naleving wanneer het uitkomt	Bekend en bij niet naleving elkaar op aanspreken	Bekend en bij niet naleving aanspreken en stappen ondernemen	Bekend en verinnerlijkt
Adagium relatie	"Op afstand"	"Niet op mijn stoel"	"Rolvast"	"Adviseur"	"Sparring-partner"
Oriëntatie intern/extern	Intern	We zijn intern gericht en communiceren naar buiten (PR).	We sturen intern en werken extern samen om daarmee organisatie- prestaties te verbeteren (functionele kijk)	We sturen intern en werken extern samen om daarmee de omgeving en processen te verbeteren	We gaan uit van interne zelfsturing en externe ketenintegratie (de school als onderdeel van 'iets groters')
Controls naar bestuurder(s) en binnen toezicht zelf	Diffuus	Beperkt en functioneel via hard en controls en in omgang alleen op basis van positie	Functioneel via hard controls en schoorvoe- tend op soft controls	Integraal via hard controls én functioneel op soft controls	Integraal via hard controls en soft controls
Contacten binnen schoolorganisatie	Beperkt en reactief	Met formele medezeggenschaps- en adviesorganen binnen de organisatie	Over de (tussentijdse) organisatieprestaties met de formele medezeggen- schaps- en adviesorganen en met: MT, staf, locaties, via afdelingsbezoek, etc.	Over organisatieprocessen met de formele medezeggenschaps- en adviesorganen en met: MT, staf, locaties, via afdelingsbezoek, etc.	Naaft 'vrij bewegend' binnen organisatie, ook contacten met externe stakeholders
(Maatschappelijke) verantwoord- ding over governance	Niet	Omdat het moet, formele verplichting. Reactief.	Verantwoording omdat het gevraagd wordt: reagerend op signalen van in- en externe stakeholders. En op basis van (gestan- daardiseerde) vragen- lijsten tevredenheids- enquêtes)	Verantwoording omdat het nodig en nuttig is. Als input voor (brede) proces- verbetering. Aan de hand van 'op maat' vragenlijsten, gesprekken met in- en externe stakeholders	Verantwoording in dialoog vanuit de intrinsieke overtuiging dienstbaar te zijn aan een 'groter geheel': gelijkwaardig, vrijwillig en proactief. Over de toegevoegde waarde in de keten.
	Je bent jezelf	Als toezichthouder, bestuurder en stakeholder heb je een rol	Verantwoording omdat het nodig en nuttig is. Als input voor (brede) proces- verbetering. Aan de hand van 'op maat' vragenlijsten, gesprekken met in- en externe stakeholders	Als toezichthouder, bestuurder en stakeholder ben je jezelf	

